

د. هناء محمود القيسي

فلسفة
إدارة الجودة
في التربية والتعليم العالي
(الأساليب والممارسات)

د. هناء محمود القيسي



فلسفة

إدارة الجودة

في التربية والتعليم العالي

(الأساليب والممارسات)

الطبعة الأولى

١٤٣٣ هـ ٢٠١٣ م



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان، شارع الملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس ٤٦٥٠٦٦٤ ٦ ٩٦٢ ٠٠

ص.ب ٢١٥٣٠٨عمان ١١١٢٢ الأردن

Dar Al-Manahej
Publishers & Distributor

Amman-King Hussein St.
Tel 4650624 fax +9626 4650664
P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com

الإخراج والإشراف الفني وتصميم الغلاف: محمد أيوب

فلسفة
إدارة الجودة
في التربية والتعليم العالي
(الأساليب والممارسات)

تأليف

د. هناء محمود القيسي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد



المحتويات

الفصل الثاني

نشوء الجودة

الفصل الثالث

أبعاد إدارة الجودة

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية للجودة

الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي

الفصل السادس

تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم العالي

الفصل السابع

التحديات المواجهة للتعليم العالي والحلول المستقبلية

الفصل الثامن

الاستثمار في التعليم العالي

الفصل التاسع

تطبق مواصفات الآيزو في التعليم الجامعي

فهرست الجداول

الجدول

فهرست الاشكال

المقدمة

الحمد لله الرؤوف الرحيم والصلاة والسلام على نبينا (محمد) وعلى آله وصحبه المنتجبين.

فإن الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة تنسب إلى عصور بالغة القدم في التاريخ. وقد شهد موضوع الجودة، في العصر الحديث، اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، إذ تلقى دراسة إدارة الجودة الشاملة اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر، ذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة التي تعمل على تقدم المجتمع ورفاهيته. فلا يكاد يمر يوم، دون أن تضاف نتائج ونظريات جديدة إلى مجرى المعرفة الإدارية. ومن ناحية أخرى، أخذت الإدارة التربوية تستفيد من النظريات والأساليب والنتائج المتعلقة بعدد كبير من العلوم الأخرى، وذلك بهدف زيادة فهمها للمتغيرات التي تتعامل معها والبيئة التي تعمل فيها.

وإذا كان التركيز في هذا الكتاب منصباً على الجودة في التربية والتعليم، فإن ذلك لايقلل من الفائدة المرجوة. ذلك ان الموضوعات التي يتضمنها الكتاب –كما سنرى– تتسم بعمومية تطبيقها في جميع أنواع المنظمات، وينتج عن ذلك قابلية الكفاءة الإدارية للإنتقال بين هذه المنظمات، فضلاً عن ذلك، فقد تم التركيز على الجوانب التطبيقية للجودة والاعتماد في التربية والتعليم العالي بصورة خاصة، من خلال التجارب العالمية والإقليمية التي تناولت هذا المنهج، وصنعت له تراكماً معرفياً قائماً بذاته يدرّس في الجامعات المختلفة.

كما يهدف هذا الكتاب إلى توفير المعارف العلمية الحديثة حولها لكل مهتم بها، من باحثين، وطلبة الدراسات العليا في الجامعات، وممارسين في مجال الجودة في مجالات الأعمال المختلفة.

ويتميز الكتاب بمحاولته، تناول الموضوع من مختلف أبعاده وجوانبه، بطريقة منهجية منظمة، فضلاً عن تناوله للأساليب والأدوات الأساسية التقليدية في هذا الجانب، وحرصه على تناول الأساليب والنماذج الحديثة. كما يتصف بتركيز المعلومات وتلخيصها بأشكال وجداول وعرضها بطريقة واضحة.

تضمن الكتاب تسعة فصول. تناول **الفصل الأول: ماهية الجودة، ومرادفاتها،** في المبحث الأول، وإدارة الجودة الشاملة في العصور القديمة والإسلام في مبحث ثانٍ.

أما الفصل الثاني فتحدث عن نشوء الجودة وتضمن ثلاثة مباحث: أولها تناول التطورات التاريخية للجودة وروادها، إذ تناول منهجين، أولهما: مناهج ماقبل إدارة الجودة الشاملة، إذ احتوى على بدايات نشوء الجودة، من خلال ثلاثة مراحل، هي: السيطرة على الجودة في المرحلة السابقة لظهور الإدارة العلمية، ثم مرحلة منهج السيطرة على الجودة بالفحص (التفتيش). أما المرحلة الثالثة فهي منهج السيطرة الإحصائية على الجودة (S.Q.C).

أما المنهج الثاني، فهو إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث، التي تضمنت: منهج السيطرة الشاملة على الجودة، وحلقات الجودة، ثلاثية الجودة، والمعيب الصفري، ومساهمات (ديمنك)، وإدارة الجودة لأوكلاند، وبيترسنج.

أما المبحث الثاني فقد تضمن، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعناصرها، ودليل الجودة، ومتطلباتها، وخطواتها، ومراحل تطبيقها، وفوائدها، والبنية التحتية للجودة.

أما المبحث الثالث، فقد تناول: دور الإدارات العليا في إدارة الجودة الـشاملة، ونمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة (أنموذج الشبكة الإدارية (لبليك وهوتن)، وأنموذج دورة الحياة (لهرسي وبلانكارد)، وأنموذج طيـف الـسلوك القيـادي (لتـاننبوم وشمدت)).

أما **الفصل الثالث: أبعاد إدارة الجودة** فقد انصب علـى التركيـز علـى ثلاثـة مواضيع حيوية في الجـودة الـشاملة، هـي: التحـسين المـستمر، والمقارنـة المرجعيـة، في مبحثين، إذ تم تنـاول المـنهج اليابـاني في تحـسين الجـودة مـن خـلال مـنهج (كـايزن) ومفاهيمه الأساسية، وكيفية تطبيـق طريقتـه، ثـم مـنهج (جـوران) في تحـسين الجـودة ومكوناته وأدواته، ثم دورة (جون مارش) للتحسين المستمر.

وتضمن المبحث الثاني: المقارنة المرجعية ومجالاتهـا، وعملياتهـا. أمـا المبحـث الثالث فقد ضم المواصـفات القياسـية الدوليـة (ISO)، فـضلاً عـن الجـوائز الدوليـة للجودة.

وركز **الفصل الرابع على الثقافة التنظيمية للجودة** والتغيير للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، من خلال ثلاثة محاور أساسية، هي: أولاً الهيكل التنظيمي، وعناصـره وثانياً، الثقافة المنظمية وأشكالها، وثالثاً إدارة التغيير للتحول إلى إدارة الجودة الـشاملة: وخطواته، ومقاومته، وطرق مواجهتها، ومناهج التغيير التنظيمي، وتخطيطه.

وتناول **الفصل الخامس إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العـالي**، مـن حيث مفهومها في التربية، واقعهـا، مبادئهـا، أهـدافها، نظامهـا، خطواتهـا- معوقـات تطبيقها.. الخ.

وقد تناول **الفصل السادس تحول المفهوم التقليـدي لجـودة التعلـيم العـالي** الجامعي وامكانية تطبيق مبادىء ديمنـك وجـوران في التعلـيم الجـامعي وكروسـبي

وفلسفة بالدرج في جودة التعليم الجامعي فضلا عن قواعد واساليب وادوات وخطوات الجودة في التعليم العالي .

اما **الفصل السابع، فقد تناول التحديات المواجهة للتعليم العالي** والحلول المستقبلية اخذاً بنظر الاعتبار توجهات الادارة الجامعية في العالم العربي واساليب الادارة اجامعية ورؤية مستقبلية لتجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية ، والعولمة .

اما **الفصل الثامن فقد تجسد في موضوع الاستثمار في التعليم العالي** من خلال مدخل اقتصاد المعرفة . اذ تناول مفهوم مفهوم اقتصاد المعرفة ، ومكانة الاقتصاد المعرفي واهميته وسماته وركائزة وغيرها .

وقد ركز **الفصل التاسع على سلسلة مواصفات الايزو ٩٠٠٠** وتوظيفها في التعليم الجامعي ، كما تناول تجارب عالمية وعربية في الجودة .

هذا وانني ارى ان الأدبيات في الادارة التربوية مازالت تفتقر الى كتب في هذا الموضوع العالمي تكون كمراجع تتناول الجوانب النظرية والعلمية لمفهوم الجودة في التعليم بشكل عام . ويعرض ما ترتبط به من مفاهيم اخرى مثل الاعتماد الاكاديمي ، كما يستعرض نماذج عملية وتطبيقات واقعية لهذه المفاهيم.

من هنا ظهرت فكرة هذا الكتاب الذي يناقش المفاهيم والافكار المرتبطة بالجودة الشاملة ومحاولة تحديد المصطلحات بدقة وبيان اهم الفروق بين استخدامات المصطلح الواحد في ميادين الصناعة والتربية والتعليم بصورة خاصة .

قَالَ تَعَالَى: أَعُوذُ بِٱللَّهِ مِنَ ٱلشَّيۡطَٰنِ ٱلرَّجِيمِ

﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ ﴿١٠٥﴾ ﴾ التوبة: ١٠٥

د. هناء محمود القيسي



الفصل الأول

مفهوم الجودة ومرادفاتها

المبحث الاول

ماهية الجودة وبعض مضامينها

أولاً- الجودة: Quality

تعددت استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته، في الحياة اليومية. فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز. ويراها البعض الآخر، متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص. وقد تستعمل، لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها، أو للدلالة على دقة أداء السلعة، للوظيفة المشتراة لأجلها. وقد يتوازى استخدامها مع منتجات دولة معينة، (إنتاج ياباني مثلاً) أو شركة معينة، وهكذا فان الجودة تختلف كما يشار إليها باختلاف الأفراد.

ان اهتمامنا بالجودة هنا ينصب على معناها ومدلولها العلمي في حقل المعرفة الإدارية أو الأدب الإداري، وان اختلفت التعريفات هنا أيضاً. لذلك سنحاول عرض عدد من تلك التعريفات لإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة:-

* يعرف مفهوم الجودة لغوياً على أنها من أصل الفعل الثلاثي (جاد)، والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيداً، واحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. " ابن منظور ١٩٨٤"
* ويعرفها قاموس Websber (١٩٨٥): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة.
* ويعرفها قاموس Oxford: أنها درجة التمييز أو الأفضلية.
* ويرى كروسبي Crosby (١٩٨٠) و Juran (١٩٧٤): أن الجودة هي الملائمة للاستعمال.
* ويرى Taguchi (١٩٨٤):

إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتوج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتوج كالتلوث والضجيج وغيرها.

* ويرى Deming (١٩٨٦): إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية. "الطائي، ٢٠٠٨"
* ويرى Fiegnbaum (١٩٩١):الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل. "Rinchart, 1993"
* ويرى Evans (١٩٩٣): إن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها. "ذياب، ١٩٩٧"
* وعرفها Rinehat (١٩٩٣) بأنها: الخصائص المتجمعة لمنتج أو لخدمة ترضي احتياجات الزبون، سواء كان الزبون هو المتلقي المباشر للخدمة أو المستخدم الأصلي للمنتج أو الخدمة أو كلاهما.

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية:-

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية)، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

أما عن مفهوم الجودة في مجال التعليم فيرى (Lawrence ,١٩٩٧) بأنها عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة تعليمية) من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم.

أما الجودة الشاملة فتعني عملية التنسيق بين جميع العاملين، لتسيير شؤون المؤسسة، والتغلب على مشكلاتها، والإسهام بشكل مباشر في إجراءاتها، لتحقيق النتائج النهائية. "عليمات، ٢٠٠٨"

وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة، إلا انه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة Effieiency، والفاعلية أو الفعالية Effectivenes معاً "Egbert, 58"، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، (المدخلات) للحصول على نواتج ومخرجات معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات،

باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (اقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل احد الأسس التي ترتكز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق، واقل جهد وتكلفة.

وإذا كانت الفعالية في ابسط معانيها، تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، فان هذا أيضا يمثل أساسا مهما للجودة الشاملة، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

ويمكن استنتاج في ضوء ما سبق ما يأتي:-

- تسعى الجودة الشاملة إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت.
- العمل على تحقيق متطلبات وحاجات المتلقي على وفق المواصفات التي ترضيه.
- الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلا من معالجتها.
- إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة، وتوليد الأفكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف.
- تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات، على أساس أن كل فرد هو مسؤول عن الإنتاجية، ومن هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة.
- التقييم المستمر للجهود المبذولة، والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها، وتنمية الجوانب الايجابية، عن طريق التحسين والتطوير المستمر.
- تعمل الجودة الشاملة على تقسيم المؤسسة إلى عناصرها الرئيسة، (المدخلات- العمليات- المخرجات)، وعليه فان مجال الجهود الفردية، سيتضح في تحقيق الإنتاجية، وتظهر جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها بالتغذية الراجعة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management"

- يعرف سيكتر "Sechter" إدارة الجودة الشاملة بأنها ((خلق ثقافة متميزة في الأداء)). إذ يعمل الأفراد كافة، بشكل مستمر، لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية في اقصر وقت. "حلمي، ١٩٩٨"
- ويعرفها جابلونسكي "Jabloniski" بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني، لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر. "Jablonski, 1991"
- أما الخفاجي فيعرفها بأنها نظام متعامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين،

وإعطاء صلاحيات اكبر للعاملين في اتخاذ القرار، وتأكيد التحسن المستمر للعمليات والخدمات، بما يؤدي إلى تحقيق إرضاء العملاء ضمن كلفة تنافسية معقولة. "الخفاجي، ١٩٩٥"

- ويعرفها "Benhard" بأنها عملية تركيز على خلق ثقافة متميزة في الأداء، بتضافر جهد جميع العاملين، من المديرين والموظفين وسواهم بشكل متميز لتحقيق توقعات المستفيدين، بأقل كلفة واقصر وقت. "Benhard, 1991"
- وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس ISO (٢٠٠٠): "بأنها الأنشطة التنسيقية لتوجيه الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ورقابة الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة" ويلاحظ هنا أن العناصر الواردة في أدارة الجودة هي عناصر الجودة، في حين اعتبر ضمان الجودة عنصرا من العناصر.

أما تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم فانها تعني توجه جميع العاملين والأنظمة والسياسات والمناهج والعمليات، لخلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار، لضمان تلبية المتطلبات، التي تهيئ للمخرج او المنتج بلوغ المستوى المرجو من التمييز وللمستفيد الانتفاع والرضا.

من خلال التعريفات السابقة للجودة الشاملة، نجد أنها تضم عدة معان، تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، الذي يتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو المخرجات، والتأكد من إن المؤسسة تعمل على تقديم هذه المخرجات بشكل متقن ودقيق، دائما، وبما يحقق الحاجات والرغبات والمتطلبات، ومنها نتمكن من الوصول إلى مبادئ رئيسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هي بشكل عام ما يأتي:-

١- أهمية العميل وجميع العاملين في التنظيم وفي كل المستويات، عن طريق المشاركة الجماعية، وان كل فرد مسؤول عن جودة المنتج، لان الجودة الشاملة تتطلب الإدارة التشاركية أولا. "Sallis, 1993"
٢- القيام بأداء العمل بصورة صحيحة ومن الخطوة الأولى.
٣- ضرورة توفير الأفكار والمعلومات والخبرات الجديدة للاعتماد عليها في تحقيق الشهرة الواسعة في السوق لإدارة المؤسسة.
٤- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية من خلال توسيع المشاركة في إبداء الآراء والرغبات

والاتجاهات الايجابية في العمل والإدارة لكي يتسنى للفرد تحقيق رضاه والإحساس بالروح المعنوية العالية تجاه المؤسسة والإنتاج معا.

٥- استخدام المجموعات (الفرق) في العمل للمشاركة التعاونية لانجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه تحسين المخرجات من خلال التركيز على المدخلات والعمليات.

٦- الاهتمام بالأنشطة الفردية والجماعية باعتبارها الوسيلة لانجاز الأعمال بصورة متقنة وتعمل على تحفيز العمليات الإنتاجية نحو الأفضل في طريق تحقيق اكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ووقت.

ثانيا: مفاهيم مرادفة لإدارة الجودة الشاملة-

منها ما يأتي:-

١ـ توكيد الجودة Quality Assurance

هو التحسين المستمر لإجراءات الجودة وذلك بالوقاية من الوقوع في الأخطاء. كما يشير المفهوم أيضا منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة. ومن الانموذجات العالمية في توكيد الجودة، انموذج إجراءات هيئة توكيد الجودة البريطانية (QAA).

٢ـ رقابة أو ضبط الجودة: Contral Quality

وهي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وتركز على استيفاء متطلبات الجودة باستخدام وسائل رقابة الجودة المختلفة، مثل: العينات الإحصائية، خرائط الرقابة، تحليل المشكلات، شكل عظم السمكة(السبب والنتيجة). "حمود، ٢٠٠٧"

٣ـ ثقافة الجودة Quality Cultuer

هي مجموعة القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهارتهم اليومية، والتي تسعى إلى التحسين المستمر. "عليمات، ٢٠٠٨"

٤ - مقاييس الجودة: Qulity Measurement

هي الوسيلة النظامية لقياس الأداء ومقارنته استنادا إلى منظومة من المعايير المعتمدة أو المتفق عليها، بهدف تحديد مدى جودة مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها، وعناصر تقديم الخدمة وخطط التطوير اللازمة لتحقيق الأهداف.

٥ - معايير الجودة: Quality Standard

المستوى النموذجي المطلوب للأداء، أو هو الإطار المرجعي الذي يقوم على أساسه الأداء الواقعي، ويحدد مدى ابتعاده أو اقترابه من هذا المعيار. (السنبل، ٢٠٠١)

ويعرفها البيلاوي بأنها عقد اجتماعي لتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعياً حول متطلبات عمل مؤسسة. (البيلاوي، ٢٠٠٦)

٦ - الاعتماد Accriditation

هو الاعتراف بان برنامجاً معيناً يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard عن طريق إجراءات وأنشطة مؤسسية، موجهة نحو النهوض والارتقاء. (الفتلاوي، ٢٠٠٨)

الاعتماد التربوي Education Accriditation

هو عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمدرسة وتتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة. وهي عملية اختيارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإجبارية في المملكة المتحدة، من خلال هيئة (Ofsted) في انجلترا وهيئات أخرى مماثلة في اسكتلندا وبقية المملكة.

وهكذا توجد صيغ متعددة ومختلفة للاعتماد في العالم، بما يتوافق والظروف السياسية والاجتماعية لكل بلد في العالم. (البيلاوي، ٢٠٠٦)

وترتبط بالاعتماد عملية هامة هي عملية منح الترخيص. وهي في جوهرها عملية تقويم تمنح عن طريقها هيئة غير حكومية، الرخصة أو الأذن، لفرد قام بالوفاء بمتطلبات محددة. وعادة ما تمثل هذه المتطلبات الحد الأدنى وترمي إلى إقناع الجماهير بأنه لن يصدر أي أذى من الفرد الذي يمنح له الترخيص وفي حالة منح الترخيص للمعلمين فالقصد هو منع الأفراد من إحداث أية أضرار داخل حجرة الدراسة، والتأكيد على قيامهم بأداء مهامهم على وفق المعايير والأهداف المتفق عليها، والتي تكفل جودة العملية التعليمية والتربوية. (Oakes, 1999)

وعملية الترخيص في الاعتماد التربوي هي آلية لضمان الجودة، فالاعتماد التربوي لا يطلب لذاته، ولكن يهدف إلى ضمان الجودة. وان توفر المعايير هو شرط الجودة والنجاح في مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية.

٧- ضمان الجودة: **Qality Assurance (QA)**

يعد هذا المنهج في نشوئه مرادفاً لمنهج السيطرة الشاملة على الجودة. لذلك نجد إن التعريف الأصلي لضمان الجودة وفقاً لـ(Wadsworth 2002) "نظام للأنشطة هدفه توفير الضمان بأن السيطرة الشاملة على الجودة تجري بصورة فعالة". "Wads worth, 2002"

وتعرفه Ansi (١٩٨٧) بأنه "كل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتوج أو الخدمة ستشبع حاجات معينة". كما تعرفه منظمة ISO(٢٠٠٠) "بأنه جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بان متطلبات الجودة متحققة".

ويعرفه Hutchins (١٩٩٢) بأنه "يهتم بوضع وإدامة إجراءات موثقة مصممة لضمان إن أنشطة التصميم والتطوير والعمليات تؤدي إلى إنتاج سلعة أو خدمة تلبي المتطلبات المقررة أو التعاقدية للعميل". "Huchins, 1992"

ولضمان الجودة محاور وعناصر تتمثل فيما يأتي:-

* محاور ضمان الجودة:-
* تخطيط الجودة: وتشمل:-
  - وضع سياسة وأهداف الجودة.
  - مراجعة التصاميم الجديدة.
  - إجراء التحليل لكلف الجودة.
* وضع المواصفات وضمان جودة التصميم.
* ضمان جودة المواد الداخلة.
* ضمان جودة العملية الإنتاجية (استخدام الأساليب الإحصائية).
* ضمان جودة العدد وأجهزة القياس.
* ضمان جودة المنتوج النهائي (إنتاج، نقل، توزيع المنتوج).
* ضمان جودة المنتوج بعد البيع (تسويق، خدمات ما بعد البيع، المعولية).
* عناصر ضمان الجودة:

- تخطيط وتصميم المنتوج.
- تدقيق الجودة.
- تحسين الجودة.
- كلف الجودة.
- تنظيم الجودة.
- التدريب.
- التوثيق.

لقد ظهرت العديد من المصطلحات والتسميات التي تداخلت مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية (مثل منظمة ضمان الجودة البريطانية (QAA) المنظمة الدولية للتقييس (ISO)). ولا بد من الإشارة إلى البعض منها وإيضاح صلتها بمنهج ضمان الجودة. ومن تلك المصطلحات ما يأتي:-

١- نظام الجودة Quality System:

تعرفه Ansi (١٩٨٧) "بأنه مجموعة الخطط والأنشطة والأحداث التي توفر الضمان بان المنتوج أو العملية، أو الخدمة ستشبع حاجة معينة". ويلاحظ من هذا إن نظام الجودة ليس إلا نظام لضمان الجودة. ومن هنا ذهب Oakland (٢٠٠١). إلى أن ضمان الجودة بصورته الواسعة هو "منع مشاكل الجودة من خلال أنشطة مخططة ونظامية (يضمنها التوثيق). ويتضمن ذلك إنشاء نظام جيد لإدارة الجودة وتقييم كفايته وتدقيق عملياته، ومراجعة النظام نفسه." (الطائي، ٢٠٠٩)

٢- إدارة الجودة: وقد تم تعريفها سابقاً.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بان منهج ضمان الجودة بوضعه المتقدم يترادف مع مصطلحات مثل "نظام الجودة" أو "إدارة الجودة"، وجميعها تقوم على بناء نظام لنشاط الجودة في المنظمة وممارسة العملية الإدارية على ذلك النشاط، من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتحسين، وقيادة وتوجيه. ويبرز في هذا المجال دور مهم لتوثيق الأهداف والسياسات والإجراءات لضمان الجودة في المنتوج والعمليات والمدخلات. كما إن هناك تخطيط للجودة وممارسة الرقابة بأبعاد متعددة: الرقابة الوقائية القائمة على منع وقوع الأخطاء، والرقابة خلال مراحل العملية الإنتاجية، والرقابة على المنتج النهائي قبل تسليمه إلى العميل. وتستخدم

أساليب السيطرة الإحصائية في الرقابة على الجودة. كما يجري تحديد المسؤوليات والإصلاحيات والمراكز الإدارية والتنفيذية الخاصة بأنشطة ضمان الجودة. وان لتدريب العاملين على أنشطة ضمان الجودة أهمية خاصة. ويعتبر نظام (ISO 9000) ١٩٩٤ الصادر عن المنظمة الدولية للتقييس من النماذج المتطورة لضمان الجودة. أما نظام ISO 9000 (٢٠٠٠) فقد ذهب إلى مرحلة تطورية أعلى لضمان الجودة.

٨- حلقات الجودة: **Quality Circles**

تعد حلقات الجودة نوع من أنواع فرص العمل. ومن المفاهيم ذات الأهمية في فرق العمل هي التداؤبية "Synergy" وتتجه الفلسفة اليابانية للاعتقاد بعدم وجود اختلاف جوهري بين المهندسين(بمعارفهم النظرية) والعمال (بمعارفهم العملية). وان كلا النوعين ضروري للتقدم والتطور وعليهم أن ينظروا لبعضهم كشركاء يعتمد احدهم على الآخر، لخلق ما اسماه "Okuda" الياباني" تداؤبية الشركاء"، الذي يمكن من زيادة الفاعلية للتحسين المستمر. والتداؤبية في أصلها مصطلح طبي يستخدم لوصف الشكل الذي تعمل فيه أجزاء الجسد بصورة متناغمة سوية. أما في مجال الإدارة فتعني إن ناتج الكل اكبر من مجموع الأجزاء. من هنا يبرز السر في توجه إدارة الجودة الشاملة إلى الفرق، لايمانها بان مخرجات فريق العمل من مدخلاته اكبر من المخرجات التي تتحقق من الموارد أو المدخلات بصورتها المنفردة. وهذا الفهم للتداؤبية أدى إلى تطوير فرق العمل الجماعي، أو التعاوني في اليابان. وتقوم عليه فلسفة حلقات الجودة.

ويرى "وليام وهويت مور(١٩٩١) إن حلقات الجودة هي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ظهر في اليابان. فقد تقدم "Kaoru Ishikawa" أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو، بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين، عام(١٩٦١)، باقتراح لتأليف مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف على المشكلات وقد حدد Ishikawa،أهداف هذه الحلقات في الآتي:-

١- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.

٢- مراعاة الجانب الإنساني، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة والغبطة، يعطي العمل فيها قيمة ومعنى للحياة.

٣- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية.

وقد حددIshikawa القواعد العشرة الآتية لنشاطات حلقة الجودة:-

١- التطوير الذاتي.
٢- التطوع.
٣- العمل بشكل جماعي.
٤- مشاركة الجميع.
٥- استخدام أساليب السيطرة على الجودة.
٦- ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل.
٧- تعزيز ودعم أنشطة حلقة الجودة والحرص على استمرارها.
٨- التطوير الجماعي المتبادل.
٩- الإبداع.
١٠- الوعي بالجودة، والتنبه للمشكلات، والوعي بتحسين الأداء.

ويعرف"Flippo" (١٩٧١) حلقات الجودة بأنها"مجموعة من العاملين، ذاتية التسيير بوجود أو عدم وجود مشرف، تلتقي طوعيا بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل، وحل المشاكل في مجال عملها."ويعرفها "Bhatia and Singh" (٢٠٠١) بأنها مجموعة من الأفراد تجتمع سوية بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل، وحل مشكلات الجودة أو غيرها في نطاق عملهم. ويذهب "Hellriegel and Slocum"(١٩٩٢) إلى تعريفها بأنها مجموعة من العاملين من نفس مجال العمل أو تنجز مهام متشابهة، تلتقي طواعية بصورة منتظمة لتشخيص، وتحليل، وحل مشكلات في مجال العمل. ويرىOakland(٢٠٠١) أنها مجموعة من العاملين تؤدي أعمال متشابهة وأنها:-

١- طوعية.
٢- منتظمة في عملها.
٣- تعمل خلال وقت العمل الاعتيادي.
٤- يقودها المشرف الخاص بها.
٥- تعمل لتشخيص، وتحليل، وحل مشكلات ذات الصلة بالعمل.
٦- تقدم توصياتها ومقترحاتها لحل المشكلات إلى الإدارة.

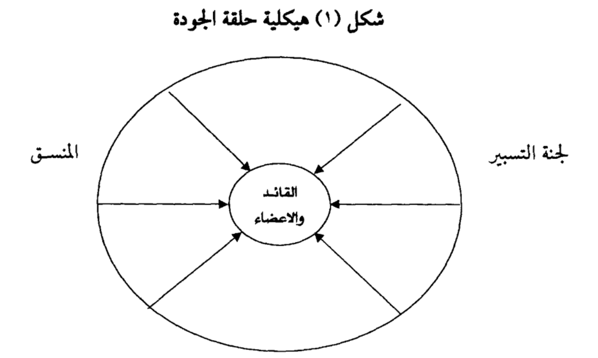
إن عدد الأعضاء في كل حلقة يبلغ (٣-١٥) عضوا، بمعدل مـألوف مـن(٧-٨) أعضاء. ان ما هو مميز وفريد في هذه الفرق إن العامل هو من يطلب الانخراط فيهـا ولا يطلب منه ذلك. ومن الجوانب ذات الأهمية في حلقات الجودة هـو هيكلـها وتنظيمهـا وكذلك تدريبها.

إن العناصـر الأساسـية في تنظـيم حلقـة الجـودة هـي: **الأعـضاءMembers**، **القائد Leader** (غالبا ما يكون المشرف المباشر أو رئيس العمال.

ويدرب على قيادة الحلقة كما يعطى المسؤوليات اللازمة للقيام بمهمته).

المنسق Facilitators or-co-coordinattors (يـتم اختيـاره مـن خـارج مجـال عمل أعضاء الحلقة، ويكون مسؤولا عن نجاح تجربة حلقات الجودة في المنظمة، ويتـولى تنسيق الاجتماعات،وتدريب وتحضير القادة والأعـضاء، ويـشكل صـلة الوصـول بـين الحلقات وباقي المنظمة، حيث يكون قادرا على الاتصال مع مختلـف الأقـسام وفي كـل المستويات). **الإدارة Management** (وهي إدارة المنظمة التي يجـب أن تـدعم حلقـات الجودة من خلال تقبل مقترحاتها وعدم إهمالها أو تجاهلها). يوضح الشكل (١) هيكلية حلقة الجودة. ويلاحظ فيه، بالإضافة إلى العناصر الأربعة الأساسية، وجود النقابة الـتي يجب أن تدعم حلقة الجودة. ويمكن لحلقة الجودة أن تستعين بذوي الاختصاص من غير أعضائها بصورة غير منتظمة. وأخيرا فان حلقة الجودة لابد أن تحظى بدعم لجنة التسيير Steerin Committees (وهي لجنة تشكل في كل قطاع من قطاعات الأعمال في المنظمـة تتولى التخطيط والتنفيذ لحلقات الجودة في ذلك القطاع. وتتكون من ٦-١٢ عـضو مـن المدراء في ذلك القطاع).

شكل (١) هيكلية حلقة الجودة



مقتبس بتصرف عن: مور، وليام ل. ومور، هريت (ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي) "حلقات الجودة "تغيير انطباعات الافراد في العمل"، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩١ ص٥٦

إن تدريب أعضاء وقائد حلقة الجودة هو الأساس لكل النجاحات التي تحققها. والجوانب الأساسية في التدريب تتضمن: مدخل إلى حلقات الجودة، عصف الأفكار، جمع البيانات والأشكال البيانية، تحليل السبب والتأثير، تحليل باريتو، العينات، خرائط السيطرة، أساليب العرض والتقديم. وقد يحتاج قائد الحلقة إلى شيء من التدريب لتغيير نمط الإدارة بما يتلائم مع إدارة حلقة الجودة.

٩- بيت الجودة: House Of quality (HOQ)

يعرف بيت الجودة بأنه جزء من عملية امتداد وظيفة الجودة، وهو مصفوفة تستخدم للأغراض التخطيطية تعبر عن الصلة بين"رغبات" الزبائن"والكيفية" التي تسعى المنظمة بموجبها لتلبية تلك الرغبات. أو هو أسلوب بياني لتحديد العلاقة بين رغبات الزبائن والمنتوج"الطائي، ٢٠٠٩". ويتكون بيت الجودة من قمة تحتوي على ثلاثة أنظمة لها تأثير في إدارة الجودة الشاملة وهذه الأنظمة هي:-

* النظام الاجتماعي، وما يتصل به.
* النظام الإداري، وما يتصل به.
* النظام التكنولوجي، وما يتصل به.

أما أساس بيت الجودة فيتكون من:-

* أصول: وهي استراتيجيات عمل، وعمليات، ومشروعات، وأنشطة إدارية.
* أركان: وهي المهمة، والرؤية، والقيم، والأهداف، والقضايا. "عطية، ٢٠٠٨"

ومن الملاحظ إن الإضافة في نظام بيت الجودة تكمن بتناوله النظام الاجتماعي. والإداري والتكنولوجي، في منظومة الجودة وكونها تتفاعل مع مدخلاتها وعملياتها وتؤثر في نتائجها.

كما يعرف Michlo المشار إليه عند"عشيبة" بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة وتحقيقها. اعتمدتها اليابان في إدارة الجودة الشاملة في الصناعة، "عشيبة، ١٩٩٩" وأخذت بها الجامعات اليابانية على وفق المكونات الآتية:-

* البنية الفوقية(السطح) وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وأدائها وهي: النظام الاجتماعي، والنظام الإداري، والنظام التقني.
* ركائز الجودة: وهي: خدمة العمل، احترام البشر، الإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
* الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات:-
  - الأصول:(استراتيجيات، وعمليات، ومشاريع، وإنسانية الإدارة).
  - الأركان:(المهمات، الرؤية، القيم، الأهداف، القضايا الإدارية). "عليمات، ٢٠٠٨"

١٠- التميز:- Excellance

هي حالة من التفوق في جانب معين أو أمر محدد دون غيره، نظرا لصعوبة التمييز في كل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتدريبية والتعليمية والإنتاجية والخدمية، وبذلك يختلف مفهوم التميز عن مفهوم الجودة التي تتمثل بجميع الجوانب والأبعاد. "البيلاوي، ٢٠٠٦"

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة في العصور القديمة والإسلام

يعتقد الكثير بان إدارة الجودة الشاملة اتجاه معاصر تجاذبته كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في عقد الخمسينات من القرن العشرين، وامتد ليأخذ اتجاهات متطورة وأساليب عديدة على مستوى دول أوربا ودول جنوب شرق آسيا المتقدمة، والصين المتاهبه إلى أمام والى مواقع في النمو الاقتصادي، لتغرز غرزا ثابتا في عمق أرضيات الاقتصاد العالمي، في إطار تصارع واصطراع الجميع على أرضية التأثير الكوني في فضاءات الصناعة والزراعة والاتصالات والنقل والتعليم والبحث والتطوير والاستثمار والمال والأعمال والخدمات.

وقد يتفق البعض للوهلة الأولى مع هذا الاعتقاد، بْيدَ إن البحث في عمق التاريخ الإنساني ومجرياته، قد يصل مبدئيا إلى إن الجودة ومفاهيمها وعناصرها كانت جزءا من الحياة الإنسانية والتنافس بين البشر منذ فجر التاريخ. فالإنسان بطبيعته طامح وساع للتجديد، وراغب للتنويع والتقدم على صعيد الحاجات والمقتنيات والرغبات، استنادا إلى وجود تحديات التطوير (الخاص والعام) وافتراضات التفهم الكامل للحياة ومشكلاتها وما نتج عنها من فرص ومعلومات ومجهودات أمنية ولاحقه في التصور والتصرف.

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال المعاصرة، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة، لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي، بل أن له جذوره موغلة في القدم، إذ تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية في العراق، حيث سطر الملك العراقي (حمورابي) في مسلته الشهيرة، أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة، وبنفس المستوى كانت الجنائن المعلقة في بابل، إحدى العجائب السبعة، وبذات المستوى أيضا كانت حضارات مصر حيث التخطيط والبناء اللامع للأهرامات، وفي اليمن القديمة ازدهرت الحضارة في سبأ فكان الاتقان والإبداع في بناء السدود في الري والزراعة، وغيرها من المجهودات الإنسانية العظيمة التي أكدت ورسخت مبادئ الجودة

الشاملة وقدرة الإنسان المؤمن في بلادنا العظيمة، عندما تتفجر وتستنفر طاقاته وإمكاناته. ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه، إذ أن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، وجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي (بالإتقان)، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل. "زيدان، ٢٠٠٩"

إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، يستدعي جميع المفاهيم الإسلامية المتعلقة بهذا المفهوم، والتي مثلت عبر عصورنا التاريخية دوافع للعمل التربوي على مستوى التنظير والتطبيق معا. ولعل من أهم تلك المفاهيم الإسلامية التي لها علاقة بالجودة الشاملة ما يأتي:-

١ـ مفهوم الإحسان

والذي يتطلب من المسلم الإحسان في كل عمل وكل قول يقوم به والإتيان به على أحسن وجه ممكن عملا بقوله تعالى﴿ وَأَحْسِنُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾ ﴾ "البقرة، آية ١٩٥" وقوله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ ﴾ "النحلة، آية ٩٠" وغيرها من الآيات الكريمة التي تقوي الجودة وتشد من أزرها داخل الأفراد والمجتمعات.

٢ـ مفهوم الإتقان:

وهو الإتيان بالعمل على وجه محكم وبدون قصور منه، والله سبحانه وتعالى تتجلى صور إتقان صنعته في كل شي في هذا الوجود، قال تعالى: ﴿ صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِىٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ ۚ إِنَّهُۥ خَبِيرٌۢ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾ "النمل، آية ٨٨". وان الله يحب المتقن في عمله، قال رسول الله (محمد) صلى الله عليه وسلم:(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) "عبدالباقي، بلا". وان الإسلام عندما يكلف المسلمين بالإتقان في كل عمل يقومون به، يجعل حدود التكليف هو القدرة على العمل والاستطاعة، قال الله تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ "البقرة، آية ٢٨٦". وان الإتقان بهذا المعنى هو احد الدلالات التي تقوي مفهوم الجودة الشاملة بمعناه الإسلامي داخل المجتمع المسلم.

٣- مفهوم الإصلاح:

الذي هو نقيض الإفساد، وقد ورد في القرآن الكريم (١٨٠) مرة بمشتقاته. والتي تعود جميعها إلى إزالة الفساد والقضاء عليه والعودة إلى الصلاح، والعمل الصالح هو ثمرة الإيمان الحقيقي بالله، لذلك فأن الإيمان يدفع صاحبه للعمل الصالح. ويندر أن يجيء العمل الصالح غير مقترن بالإيمان حيث نجد دوماً ﴿ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ﴾. وقوله تعالى: ﴿فَمَنْ ءَامَنَ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٤٨﴾﴾ "الانعام، آية ٤٨". وقوله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُصْلِحِينَ ﴿١٧٠﴾﴾ "الاعراف، آية ١٧٠". والمسلم الحق لا يريد إلا الإصلاح في أموره كلها ما استطاع، ((إنْ أُريدُ إلا الإصلاحَ ما استطعت)). والإصلاح بهذا المعنى هو احد الدلالات التي تقوي مفهوم الجودة الشاملة بمعناها الإسلامي داخل المجتمع المسلم.

٤- مفهوم الشورى:

وهو اجتماع القوم على الأمر ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ما عنده بخصوص هذا الأمر ليستخرج من هذا التشاور أجود الآراء وأفضلها وأحسنها. والشورى سمة من سمات الفرد المسلم والجماعة المسلمة سواءاً تعلق الأمر بنظام الحكم والإدارة أم الحياة العامة، وحتى في الأمور الجزئية الشخصية. لذا فالشورى من أهم المبادئ الإسلامية لتحقيق الجودة الشاملة داخل العملية التعليمية والتي تمتد لشورى الإدارة المدرسية، والمعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي لمؤسسات التعليم. "النقيب، ١٩٨٤"

٥- مفهوم العمل والإخلاص فيه:

لقد ورد مفهوم العمل بمشتقاته في القرآن الكريم في (٣٥٩) موضع ليشير سلباً أو إيجابا إلى إن المحور الأساس لوجود الإنسان- فرداً كان أم جماعة- على الأرض هو العمل، الذي يتخذ مقياساً عادلاً لتحديد المصير في الدنيا والآخرة. وتوزن أقدار المسلم بما قدم من عمل يؤدي به واجبه نحو الله تعالى والناس ونفسه "النقيب، ١٩٨٤". ويقول البارئ عز وجل: ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾﴾ الزلزلة: ٧ - ٨.

وقد حرص الإسلام على مواصلة المسلم العمل والكدح منذ الوعي الإنساني وحتى ساعة الحساب، والعمل بهذا المفهوم يتسع لكل نشاط الإنسان، ويجعل الحياة كلها عمل للانجاز المستمر. وتلك هي إحدى المعاني والدلالات التي تؤكد مفهوم الجودة الشاملة لدى المسلم.

كما إن المسلم لا يرضى بمجرد أداء العمل المطلوب منه، بل يحرص أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه الله تعالى، والإخلاص في العمل هو الذي يقرب الإنسان من ربه، وينزله المكانة العالية في المجتمع الإسلامي. ويقول الله تعالى: ((﴿ وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ ﴾ البينة: ٥. ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام: ((**إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى**)). وان إخلاص العمل يقوي الإرادة ويصوب العمل مما يضيف بعداً جديداً لمفهوم الجودة الشاملة في الإسلام، ويجعلها جودة أكثر صواباً وأكثر اقتراباً لمرضاة الله.

٦ـ مفهوم العلم:

يؤكد الإسلام منذ نزل القرآن الكريم بآياته على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى: ((﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ﴿١١﴾ ﴾ المجادلة:". كما يقول الرسول الكريم (محمد) صلى الله عليه وسلم: ((**طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة**)). مما يوضح فضيلة التعلم التي تدفع المسلمين دفعاً إلى طلب العلم والتزود به، والتي جعلت علماء المسلمين يبرزون في شتى المجالات ويحققون الكثير من الانجازات العلمية عبر العصور الإسلامية الزاهرة، وشيوع مفهوم العلم وضرورته في حياة الفرد، هو احد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، وبدون ذلك يفقد مفهوم الجودة الشاملة أهم دلالاته الحقيقية.

٧ـ مفهوم الحكمة:

وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها، ولقد ورد لفظ الحكمة في القرآن الكريم في عشرين موضعاً حيث جاءت أما مفردة كما في قوله تعالى: ﴿ يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴿٢٦٩﴾ ﴾ البقرة: ٢٦٩ والحكمة درجة أعلى من العلم فهي تتضمن معرفة الحق

والعمل به والإصابة في القول والعمل، ولذلك قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا خير إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالاً فسلطه على هلكته في الحق، ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها).

ومفهوم الحكمة الإسلامي يضفي دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الشاملة الإسلامي، ويثريه ويغنيه ويقويه.

٨- **مفهوم الوقت:**

إن حياة المسلم كلها محسوبة عليه، وعليه أن يقضي جميع الأوقات فيما يفيده في الدنيا والآخرة، يقول تعالى: ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴿٢﴾ ﴾ "الملك: ٢". وان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: ((**لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به**)). "الترفري، ١٩٨٤"

إن إدارة الوقت وحسن استغلاله من أهم روافد نجاح الجودة الشاملة في التعليم، ومن ثم فأن تفعيل هذا المفهوم الإسلامي في حياة المسلمين ضروري لحسن تطبيق هذا المفهوم. كما إن للوقت قدسية، إذ يوصي بان يُستخدم الوقت بحساب وبعدم تضييعه في اللهو، وفي هذا قال الله تعالى: ﴿ وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾ ﴾ "العصر: ١ - ٣".

٩- **مفهوم التعاون:**

فالمسلمون مطالبون بالتعاون على كل خير ومنع كل شر، يقول تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴿٢﴾ ﴾ "المائدة: ٢". ويقول الله تعالى: ﴿ وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا ﴾ "آل عمران: ١٠٣". ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام: ((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى)) "صحيح البخاري، بلا". ومن المعلوم أن الأعمال النافعة التي تتم بالتعاون هي التي تجعل الأداء أكثر جودة وفعالية. فضلاً عن مفهوم القدرة والشعور بالمسؤولية وغيرها من المفاهيم: كالقيادة، والعدالة،

والرقابة، والثواب، والعقاب، ولكنها تدعم مفهوم الجودة الشاملة بمعانيه ودلالاته الإسلامية.

كما إن التربية في الإسلام، قائمة على مبادئ الدين الإسلامي، المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، واجتهادات علماء التربية في العصر الإسلامي. ومن هذا المزيج المتكامل المتوازن استمدت التربية الإسلامية أهدافها وعناصرها وأساليبها ومناهجها، ضمن منظومة متكاملة اتصفت، بالتوازن والشمول والترابط في علاقة الإنسان بالكون والحياة، والتي نظمها الإسلام في علاقة تفاعل مستمر، ما دامت الحياة على الأرض. لهذا فان التربية الإسلامية تشكل محصلة لعلاقات التفاعل بين الإنسان والكون والحياة، وبهذا تكون التربية بناء وتوجيه للإنسان بغية الوصول به إلى مرحلة النضج والكمال.

لهذا جاءت الرسالة السماوية، وتتابع الرسل والأنبياء لإنقاذ الإنسان وبنائه روحياً وفكرياً وجسدياً، في إطار من التوازن يمكنه من أداء رسالته والقيام بدوره ألاستخلافي على هذه الأرض موفقاً بين متطلبات الدارين. لذلك كانت رسالة الإسلام واضحة في تناولها لكل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والروحية والتربوية والعلمية.

وقد ربط الإسلام بين كافة جوانب العملية التربوية، في سياق فريد، بدءاً من اعتباره طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة مصداقاً لقول رسولنا (محمد) صلى الله عليه وسلم ((طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة)). وانتهاءاً بدعوته لنشره وتعميمه، وبيّن كذلك فضل العلم في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى ٱللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ ٱلْعُلَمَـٰٓؤُا۟ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴿٢٨﴾﴾ فاطر: ٢٨. كذلك أتت الأحاديث الشريفة مؤكدة على ما ورد في القرآن الكريم، ومنها قوله صلى الله عليه وسلم : ((إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع)).

كذلك أكدت التربية الإسلامية على تحكيم العقل والتفكير والنظر في مختلف العلوم، لهذا فقد وازنت التربية الإسلامية بين حاجات المتعلم الروحية والمادية والاجتماعية، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْـَٔاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ

نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِى ٱلْأَرْضِ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾ ﴾ القصص: ٧٧".

كما أكدت التربية الإسلامية استمرارية التربية، واعتبرتها عملية ممتدة تتسع أفاقها وإبعادها لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الفرد، لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: ((اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد)).

ومن ابرز معالم التربية الإسلامية أنها تجديدية وليست تقليدية جامدة فهي تعترف بالتغيير والتطور، حيث حذر الرسول صلى الله عليه وسلم من أن يكون الفرد المسلم منقاداً عديم التفكير، بل عليه أن يوجه عقله وتفكيره للبحث في أسرار الكون واكتشاف كنهه، عملاً بالحديث الشريف: ((كونوا للعلم دعاة ولا تكونوا رواة)). وقول الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: ((علموا أولادكم غير ما عُلمتم فأنهم خلقوا لزمان غير زمانكم)) "الكيلاني، ١٩٨٨". مما يؤكد اتصاف التربية الإسلامية بالتجديد لمواجهة متطلبات العصر واحتياجات المجتمع الإسلامي في كل زمان ومكان.

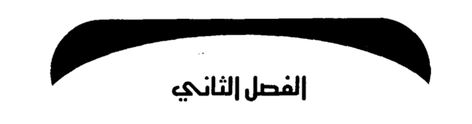
وفي إطار السياق ذاته دعت التربية الإسلامية إلى تجويد العملية التربوية وإتقانها، كما فيه من مصلحة الفرد والأمة، ولكي تتحقق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة. وقد احتلت خاصية التجويد جزءا من مقومات السلوك الإنساني في أقواله وأفعاله، إذ جاءت الدعوة للتجويد انسجاما مع قوله تعالى:- ((الذي أَحْسَنَ كُلَّ شَيءٍ خلَقَهُ وبَدَأَ خَلْقَ الإنسان مِنْ طِين)) "السجدة، آية ٧".

كانت هذه هي بعض مبادئ الجودة الإسلامية في التربية، وبعض تطبيقات تلك الجودة، التي أنتجت لنا تلك الحضارة السامية التي نعم بها البشر لقرون طويلة، وحققت لا صحابها ولغيرها من الأمم والشعوب التقدم العلمي والأخلاقي والحضاري. وعلى هذا الأساس نلاحظ إن حقب التاريخ القديم لامتنا العربية، وكذلك على مستوى الدين الإسلامي الحنيف، قد تعاملا تعاملاً مبدعا روحيا وماديا مع منظومة الجودة، بل أنهما يدعوان ويؤكدان بالشواهد الحية على أهمية تطبيق مفاهيم ومبادئ نظام الجودة الشاملة في كل شؤون الحياة للأفراد والمجتمعات على حد سواء من خلال القيم السامية، والإتقان في العمل، وتطوير المهارات الإدارية والفنية والعملية بقوة وأمانة،قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ

ﭐسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ القصص: ٢٦ "واستخدام الوقت بحساب وعدم تضيعيه في اللهو، والتعامل الإنساني الخُلُقي، واستخدام الموارد باقتصاد وعدم الإسراف، قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿وَلَا تُسۡرِفُوٓاْۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُسۡرِفِينَ ﴿١٤١﴾ ﴾ الأنعام: ١٤١. واتخاذ القرار بعد المشورة: ((وَأَمْرُهُم شُورى بَينَهُم))، والتعامل العادل وإعطاء الحقوق لا صحابها، والتزام الدقة في المقاييس والمعايير التي يقيمها الإسلام بالمثقال والذرة.

لكن هذه المفاهيم وما تركه الأجداد والأفذاذ العظام، لم يحظيا بالاهتمام الكافي ولم يتطوروا على أيدي الباحثين العرب خصوصا والمسلمين عموما، ذلك الكنز الهائل من المفاهيم المتكاملة وأعمال جبارة في الهندسة التخطيطية والتنظيمية والإدارية والاقتصادية والعمرانية، وغيرها من روافد الحياة ومستلزماتها الاعتبارية والمادية، مما يقتضي العمل والبحث في هذه المفاهيم و الأعمال، واستنباط الدروس العظيمة، لأنها البداية النظرية، والعملية الحقيقية لمرحلة الجودة وإدارتها الشاملة بمفهومها الحديث، الذي برز وازدهر في اليابان وفي الولايات المتحدة و أوربا. تمثل إدارة الجودة الشاملة التطور الأحدث في سلسلة التطورات التي مرت بها الجودة (كمفهوم ونشاط) عبر التاريخ. ونسعى في هذا المبحث إلى عرض المناهج المميزة التي سبقت إدارة الجودة الشاملة بشكلها العلمي. لقد تجلى الاهتمام بالجودة في الإطار الرسمي في الغرب في منتصف القرن السابع عشر الميلادي فيما كتبه وزير المالية الفرنسي إلى الملك فضمنه مقترحاً مفاده: إذا ضمنت مصانعنا جودة منتجاتها بإتقانها العمل، فان الأجانب سيهتمون بالاستيراد منا، وستتدفق أموالهم علينا.

وبعد ذلك أخذت المؤسسات تعرض خدماتها بمواصفات محددة سلفاً يختار منها المستهلك ما يستجيب لحاجاته ومتطلباته، وهكذا حتى اخذ مفهوم الجودة يتبلور ويطبق في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ودخلت ميدان التعليم في تسعينات القرن العشرين "عطية، ٢٠٠٨".



الفصل الثاني

نشوء الجودة

المبحث الاول

التطورات التاريخية للجودة وروادها

اولاً: مناهج ما قبل إدارة الجودة الشاملة:-

١- السيطرة على الجودة في المرحلة السابقة لظهور الإدارة العلمية.

٢- منهج السيطرة على الجودة بالفحص (أو التفتيش) Inspection.

٣- منهج السيطرة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control (S.Q.C).

ثانياً: ادارة الجودة الشاملة في العصر الحديث:-

١- منهج السيطرة الشاملة على الجودة Total Quality Control (T.Q.C).

٢- حلقات الجودة: كورا ايشاكاوا Quality Circles.

٣- ثلاثية الجودة: جوزيف جوردان Quality Trilogy.

٤- المعيب الصفري: فيليب كروسبي Zero Defects/Crosby.

٥- مساهمات ادوارد ديمنك: W.Edward Deming .

٦- إدارة الجودة الشاملة: جون اوكلاند Oakland.

٧- بيتر سنج: Peter Senge.

اولاً: مناهج ما قبل إدارة الجودة الشاملة:-

١- السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:-

شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع، الذي حفزته الثورة الصناعية، نشاطاً للسيطرة على الجودة. وكان بمقدور الصانع في ذلك الوقت أن يفحص كل ما ينتجه، وان يميز بين الجيد والرديء. وجدير بالذكر، إن النظرة السائدة للجودة في تلك المرحلة كانت تذهب إلى أن الجودة هي ضمان تماثل المنتجات. (الطائي، ٢٠٠٨)

ومع قيام نظام الإنتاج الواسع، انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال، الذي كان يفحص الإنتاج ويقرر سلامته، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ولم يمثل نشاط السيطرة على الجودة نشاطاً مستقلاً يقوم به شخص أو جهة منفصلة عن العاملين في الإنتاج. "البيلاوي، ٢٠٠٦"

٢- منهج السيطرة على الجودة بالفحص (أو التفتيش) Inspection على وفق تصنيف Feigenbaum (١٩٨٣)

فان هذا المنهج برز بصورة واضحة مطلع العقد الثالث من القرن العشرين. وفيه ظهرت وظيفة مستقلة للسيطرة على الجودة منفصلة عن القائمين بنشاط الإنتاج (العمال ومشرفيهم). وقد حفزت ظهوره نظرية الإدارة العلمية (لفردريك تايلر) وتطور علم الإدارة. إذ انصب التركيز في هذه المرحلة على تعيين مفتشين يعملون بنظام الدوام الكامل بالتفتيش على العمل الذي تقوم به أعداد كبيرة من العمال دون الغوص في أسباب تردي النوعية أو أسباب تميزها. "الفتلاوي، ٢٠٠٨"

ويتضمن هذا المنهج فحص المنتوج لتحديد مدى مطابقته بالمواصفات الفنية المحددة مسبقاً وتحديد المنتجات المصابة (غير المطابقة للمواصفات). ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها، لا الوقاية منها أو منعها. والقيام بالسيطرة على الجودة هنا يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص. ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفاً للمنظمة "الطائي، ٢٠٠٨، ص٥٨". ومع بداية الثلاثينات وظهور ما يعرف إنتاج الجماهير Mass Production المتمثل في وحدات الإنتاج الصغيرة التي يقوم بها الأفراد في منازلهم. ظهرت عديد من عيوب الصناعة مما تتطلب إعادة التصنيع نتيجة لوجود نسبة كبيرة من المخلفات، استلزم ذلك استخدام نظام رقابي جديد يلبي متطلبات هذا التغيير. هذا النظام عرف بضمان الجودة الإحصائي "البيلاوي، ٢٠٠٨".

٣- منهج السيطرة الإحصائية على الجودة

Statistical Quality Control (S.Q.C):-

يقوم هذا النظام على إن الجودة تتحقق من خلال رقابة وحدة إنتاج. ويعد "والترشيوارت" Walter Schewart الرائد لظهور هذا النظام من معامل- Bell Labs. ومع التوسع في هذا النظام وتطوره استخدمت أدوات أخرى للتحكم في جودة المنتجات مثل: نظام العينة، أو ما عرف بخريطة التحكم- Sampling and Control

Chart الذي يقوم على الحكم على جودة المنتج من خلال فحص عينة. وقد اظهر هذا النظام العديد من جوانب القصور. من أهمها ظهور بعض المنتجات غير سليمة في السوق. لذا فقد اتجهت الدول الصناعية في تلك الفترة إلى تبني مدخل اقرب إلى الجودة المعروفة حاليا وهو مدخل المشاركة للجودة Collaborative Approach To Quality. "البيلاوي، ٢٠٠٨، ص٣٤"

ويرى Juran(١٩٨٨) إن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعليا ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات. ويرى Deming (١٩٧١) أنها تطبيق المبادئ والأساليب الإحصائية في كل مراحل التصميم، والإنتاج، والصيانة والخدمة بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة. وقد شاع استخدام هذه المنهج خلال الحرب العالمية الثانية، وطيلة فترة الخمسينات من القرن العشرين. ولقد شهد تطورات عديدة في أساليبه وطرقه وحتى فلسفته، الأمر الذي جعل الجودة تدخل مرحلة تطورية جديدة ومنهج مميز جديد. هو منهج السيطرة الشاملة على الجودة. "الطائي، ص٥٨"

ثانياً- ادارة الجودة الشاملة في العصر الحديث

١- منهج السيطرة الشاملة على الجودة: Total Quality Control (T.Q.C)

يعد Arman Feignenbaum أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته عام ١٩٥٦، وعرفها بأنها: ((نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود الأطراف كافة والمجموعات في المنظمة التي تتولى التخطيط، والرقابة، والتحسين للجودة بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك)) والأبعاد الأساسية لهذا المنهج تندرج في الأصناف الآتية:-

أ- التنظيم: يعني مسؤولية جميع العاملين عن الجودة ابتداءاً من الرئيس الأعلى إلى رئيس العمال. لذلك فان تثقيف وتدريب العاملين في الإنتاج على مبادئ السيطرة على الجودة سيضمن تحقيق إنتاج يتسم بمستوى عالي من الجودة.

ب- الأهداف: السيطرة على التحسين المستمر والسعي إلى الكمال هو الهدف من السيطرة الشاملة على الجودة.

ج- **المبادئ الأساسية**: أهمها:-

* السيطرة الإحصائية على الجودة في كل محطة عمل.
* اعتماد الأدوات والإجراءات ذات العلاقة كالمخططات والأشكال البيانية.
* التقويم البنائي بتصحيح الأخطاء والفحص الشامل أثناء العمل بدرجة ١٠٠٪.
* مشاريع تحسين الجودة.
* تفويض الصلاحيات لمعالجة المشكلات وتسهيل القيام بمزيد من التحسينات.

لقد أكد هذا المنهج على منع الانحرافات وليس تصحيحها إذ يرى إن الجودة يجب أن تبنى في مرحلة التصميم.

كما قدم Fiegenbaum مفهوم "الدورة الصناعية" المناظر في مفهومه لما يعرف اليوم "سلسلة القيمة" Value Chain الذي جاء به مايكل بورتر. وتقوم فكرة "الدورة الصناعية" على إن العملية الإنتاجية، تتكون من عدة مراحل متتالية، كل مرحلة يجب أن تعمل على إضافة قيمة جديدة إلى المنتوج الذي يتم تقديمه. "الطائي، ص٥٩"

٢- منهج حلقات الجودة: كورا ايشاكاوا Quality Circles:

يعد ايشيكاوا Ishicawa، أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان. وقد تشكلت الحلقة الأولى عام ١٩٦٢، وبلغ عددها مليون حلقة تضم(١٠) ملايين عامل ١٩٧٨. واليوم أصبح في اليابان مليونا حلقة جودة تضم أكثر من(٢٠) مليون عضو.

حلقة الجودة (Q.C) هي مجموعة من العاملين، يتراوح عددهم بين(٣-١٢) شخص، يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهه لبعضها، يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويدرب هؤلاء على تحليل المشكلات الخاصة بالعمل وبوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لحل المشكلات التي أكد عليها ايشيكاوا(التوزيعات التكرارية، أشكال الانتشار، مخطط السبب-النتيجة، مخطط باريتو، مخططات التدفق، المدرج التكراري، خرائط السيطرة الإحصائية. وقد تم ذكر تفصيل لحلقات الجودة في الفصل الاول. "الطائي، ص٦٠"

٣- ثلاثية الجودة: جوزيف جوران Quality Tritogy/Turan

عمل جوران Juran أستاذاً في الجامعة ونشر كتبا عديدة في الجودة.

قدم مساهمة مثيرة في ثورة الجودة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور وساما تقديرا لمساهمته الفاعلة. كما قام بالعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة إلكتريك. وفي عام ١٩٥٤ قام بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان.

إن أهم ما قدمه في مجال الجودة عرف بثلاثية الجودة، وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير قائمة على:- تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، وتحسين الجودة. وفيما يأتي توضيح لكل مرتكز من هذه المرتكزات الثلاثة:-

أولاً تخطيط الجودة:-

وتتضمن الجوانب الآتية:-

أ- تحديد العميل الخارجي: External Customer ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو احد عامليها.

ب- تحديد العميل الداخلي Internal Customer : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

ج- تحديد احتياجات العميل.

د- تطوير المنتوج بالشكل الذي يلبي حاجات العميل.

هـ- وضع أهداف الجودة بصورة تلبي حاجات العملاء وقدرات الموردين بأقل التكاليف.

و- توفير التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتحقيق المواصفات التصحيحية للمنتوج.

ز- التحقق من قدرة العملية الإنتاجية على انجاز الهام المناطق بها بما يؤدي إلى إنتاج مطابق للمواصفات الملبية لرغبات العميل. "حمود، ص٩٥"

ثانياً الرقابة على الجودة:-

حيث يتم استعمال طرائق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من إن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدّة مسبقا، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

ثالثاً تحسين الجودة:-

وذلك من خلال:-

أ- إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.

ب- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.

ج- إيجاد فريق المشروع ليكون مسؤولا عن إنهاء كل مشروع للتحسين.

د- تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشكلات الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها. "الترتوري، ص٤٧"

كما أن جوران يرى إن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية والخدمية يقتضي الإجراءات الآتية:-

١- تزويد جميع الأفراد في المؤسسة بوعي كافي عن ثقافة الجودة، والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.

٢- وضع الأهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة من جميع العاملين فيها لكي يعملوا على تحقيقها.

٣- وضع خطة لتنظيم العمل، وتوزيع الأدوار، وتحديد المسؤوليات لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

٤- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة.

٥- تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة.

٦- رفع تقارير تتم بالصدق عن سير العمل، وانجازاته، ومتطلبات السوق.

٧- إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة، وخلق حالة من الفهم المشترك لتلك المفاهيم.

٨- إيضاح النتائج التي تتوصل أليها المؤسسة وإحاطة جميع العاملين علما بها. "عطية، ص٧٨"

٤- منهج المعيب الصفري:/ فيليب كروسبي Zero Defects/Philip,Crosby.

بدأت أفكار "كروسبي" حول الجودة منذ ستينات القرن الماضي، بما جاء في كتابة (الجودة مجانية Quality Is- Free)، وكتاب "جودة بلا دموع"، اللذان أسهما في تطوير مفهوم الجودة. "عطية، ص٧٩"

وفي عام ١٩٧٩ أسس جمعية فيلب كروسبي للتطوير والتدريب على برامج الجودة، وقد قدم كروسبي خطة تتضمن برنامج عمل يمكن اعتماده نموذجا يرمي إلى الخلو من العيوب عرفت (بالمعيب الصفريZero Defects) لا وجود للمعيبات بمعنى إن المعيبات في الخطة تساوي صفرا في أطار العمليات الإنتاجية، أو الخدمية. وقد تأسس هذا المفهوم على رؤية فحواها إن من الممكن القيام بعمل خال من الأخطاء من خلال اعتماد نموذج وقائي (Prevention Model) لمنع حدوث العيوب في الخدمات والمنتجات.

يرى كروسبي، إن ٨٠٪ من المشكلات التي تواجه الجودة تنشا بسبب الإدارة، فهو يرى أن من متطلبات التحسين المستمر هي:-

١- إيمان الإدارة العليا وقناعتها الراسخة بأهمية الجودة.

٢- تمهد الإدارة والتزامها بفهم سبل الكمال وتطبيقها، وقدرتها على تحمل المسؤولية لتنفيذ برامج الجودة، وعدم ترك المسؤولية على قسم الجودة في المؤسسة.

أما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي ما يأتي:-

١- التزام الإدارة الواضح بالتحسين المستمر للجودة.

٢- تكوين فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.

٣- اعتماد مقياس للجودة لمعرفة المشكلات الحالية أو المحتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

٤- تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.

٥- زيادة مستوى معرفة وثقافة الموظفين كافة عن الجودة واهتمامهم بتحسينها.

٦- اتخاذ إجراءات لازمة لتصحيح الأخطاء والمشكلات التي توجد في الخطوات السابقة.

٧- تدريب كل المديرين تدريبا فعالا لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.

٨- تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب"

٩- تخصيص يوم (خلو المنتج من العيوب) لتعريف كافة موظفي المؤسسة، بوجود إدارة الجودة الشاملة، وان هناك تغيرا قد حدث في المؤسسة.

١٠- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.

١١- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند انجاز أهداف تحسين الجودة.
١٢- تقدير جهود الموظفين كافة الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
١٣- تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
١٤- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا. "عطية، ص٨٠"

المسلمات الأربع للجودة لدى كروسي:-

١- تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
٢- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
٣- معيار الأداء: هو المعيب الصفري.
٤- مقياس الجودة: تقل التكلفة كلما كانت الجودة عالية والعكس صحيح.

٥- مساهمات ادواردز ديمنك:-

ابتدأ (ديمنك W.Edwards Deming) حياته العملية في الولايات المتحدة الأميركية متخصصا في علم الإحصاء. وقد حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات. وهو يعد أبو الجودة بوصفه أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة في أواخر القرن العشرين عندما كان يعمل موظفا في شركة الكهرباء في شيكاغو إذ اكتشف اثر الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج "عطية، ص٧١". بعد الحرب العالمية الثانية خرجت اليابان منكسرة وكانت سمعة المنتجات اليابانية متدنية للغاية وعليه ركز اليابانيون على إعادة بناء بلادهم وتحسين سمعة منتجاتهم والدخول للأسواق العالمية. في هذه الحقبة من الزمن سافر ديمنك إلى اليابان بدعوة من رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية Ishikawa لعقد ندوة يلقي فيها أستاذ الإحصاء في جامعة نيويورك Dr.Deming الأمريكي الأصل محاضرة عن جودة الإنتاج. وكانت خلاصة تلك المحاضرة تتلخص في النقاط الأربع عشرة والتي تحمل الأفكار الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويرى "ديمنك" إن الإدارة التقليدية لا تستطيع الحصول على الأفضل من أي نظام، لأنها تكون لكل عملية في النظام بعدا تنافسيا وتجعل كل واحدة تؤدي عملها

إلى الأفضل بصورة فردية. أما الطرق الحديثة فإنها تتطلب أن تـدار كـل عمليـة لكـي تؤدي النظام ككل As Awhole أداء أفضل. ولا يمكن القـول بأنـه مـا دام كـل جـزء يؤدي أفضل فان أداء الكل سيكون أفضل. ولنتصور فرقة موسيقية يسعى كل عـازف فيها إلى أن يظهر أفضل ما عنده أكثر مما يعزفون جميعا معا لإظهار قـدرة الاوركـسترا. ليست المشكلة في أداة النظام عند"ديمنج" هي كيف تؤدي كل عملية عملـها، بـل كيـف يعمل الجميع معاً. Togather مرة ثانية. إن ما هو مطلوب هو تغيير التفكير.

وفي ضوء هذا الفكر وضع" ديمنج" الأربعة عشر مبدأ هي ما يأتي:-

١- ضع هدفا ثابتا Create Constancey Purpose وانشره بين العاملين كلهم. إذ يجب أن يكون هناك أهداف طويلة المدى ويعرفها كل عضو في المنظمة ويمكنهم فهمها بشرط أن يكون للهدف معنى، ويتصل بالمستقبل.

٢- تعلم الفلسفة الجديدة Learn The New Philosophy اهتمت الفلسفة التقليدية بالمنافسة، لكن الفلسفة الجديدة تقوم على التعاون داخل المنظمة، حتى يستطيع كل فرد أن يكسب. ولكي يتحقق ذلك فانه ينبغي أن يكون هناك تحديد لما يحتاجه وينبغي تحقيقه بما يعنيه ذلك من معرفة، ومعرفة كيف يتحقق. وينبغي أن يعرف ذلك كل أعضاء المؤسسة.

٣- توقف عن التفتيش النهائي واجعل هدف التفتيش تحسين العمليات وتخفيض التكلفة Cease Dependence On The Mass Inspection والتفتيش لا يضيف جودة، بل انه يقرر ما إذا كانت هناك جودة أم لا. كما انه لا يمكّن من التغيير. وللتفتيش والقائمين به عيوبه وعيوبهم، ولذلك ينبغي أن يكون هدف عملية التفتيش هو التحسين المستمر والتجويد.

٤- خذ في اعتبارك التكاليف الكلية، فشراء الأشياء الأرخص قد يرفع غالبا التكلفة الحقيقية، إذ أن تكلفة أي شيء ليست سعر شرائه فقط، لكن يضاف إليها ما سيتم إنفاقه للصيانة والإصلاح.

٥- حسّن باستمرار كل عملية Imporove Constantly Every Process، وإذا ما تم القيام بتحسين كلي دون متابعة النجاح، فانه سوف يترتب على ذلك مشكلات. والتحسين المستمر يُعد الطريق للتوقف عن التفتيش الكلي.

٦- أسّس تدريب للمهارات Institute Training For Skills ويؤكد ديمنج على إن جانبا من هذا التدريب يكون عن كيفية أداء العمل، والجانب الآخر عن سبب أدائه. وما لم يعرف جميع الأفراد سبب أدائهم للأعمال فسوف لن يقوموا بأدائها على الوجه المرجو.

٧- أسّس القيادة Institute Leaders Ship وينبغي أن تحل القيادة محل الإشراف. ويتساءل ديمنج عما ينبغي أن تقوم به القيادة، ويجب أن تساعد الناس، كل الناس، على أداء أفضل عمل، والتعرف على قدراتهم المختلفة وإمكاناتهم وطموحاتهم.

٨- ابعد الخوف Drive Out Fear وابن الثقة، إذ إن إبعاد الخوف يولد الثقة. إن قيادة مؤسسة مع التركيز على تحسين العمل يتطلب مجموعة مختلفة من القيم والاتجاهات والعلاقات أكثر من قيادتها مع التركيز على الضبط والرقابة، وقد أصر ديمنج على إن كل فرد في المؤسسة ينبغي أن يتعامل بإحساس أساسه الثقة المتبادلة والاحترام.

٩- اكسر الحواجز بين أفراد الهيئة العاملة Break Down Barriers Between Staff، إن كل شيء يعد نظاما، وينبغي أن ينظم لأفضل أداء كلي، وذلك يتطلب أن يتعاون كل جزء في النظام لفائدة النظام. ولا ينبغي أن يتنافس كل قسم مع غيره لمصلحة نفسه.

١٠- استبعد الشعارات والتحريض Eliminate Slogans Exhortation And Targets، يهتم ديمنج بطرح تساؤلات مثل: بأي أسلوب يمكن تحقيق الهدف؟، وكيف ستقوم بزيادة الإنتاج؟ إن هذه الخطوة لا تتفق مع توجيه اللوم إلى العاملين لنقص الجودة وذلك لان تحقيق الجودة والنجاح بيدهم تماما.

١١- استبعد الأهداف أو الحصة العددية: Eliminate Numerical Goals And Quotas، في نظام لإدارة الجودة فان كل فرد على وعي بان المنتج الكف ينبغي أن ينتج بما يرضي متطلبات العمل، وينبغي أن تكون للنوعية الأهمية القصوى عن الكمية.

١٢- أزل الحواجز من اجل الابتهاج في العمل: Remove Barriers To Joy In Work، وذلك يعني عند "ديمنج" نظام التقدير الذي يرتب الناس ويخلق المنافسة

والصراع، والهدف من إزالة الحواجز هذه هـو لـترك النـاس يـشعرون بـالزهو ويفرحون في عملهم أكثر من ترتيبهم ودرجاتهم.

١٣- شجع التربية والتحسين الذاتي لكل فرد Institute Education And Self Improvement، يهتم التدريب بمهارات محددة نحتاجها لأداء أعمال محددة. والتعليم يختص- من وجهة نظر"ديمنج"- بأي شيء يحافظ على نمو وتطور عقليات الناس. ويرى"ديمنج" انه لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بأفراد جيدين؛ أنهم يحتاجون إلى أشخاص يستمرون في التحسين.

١٤- أكمل التحول Accomplish The Transformation ، لابد من الاعتماد والتعاون. وان يقوم كل فرد باستغلال ما يعرفه لتحقيق هدف المنظمة. "زيدان

ويرى "ديمنج" انه بينما إن كل فرد يحتاج إلى معرفة النقاط الأربـع عـشرة، يعتمـد الوصول إلى نظام لإدارة الجودة على الإدارة العليا. فضلا عن ذلك فـان هنـاك عـددا من الأسئلة التي نرى انه ينبغي الإجابة عنها قبل البدء في خطوات السير نحو الجودة في مؤسساتهم. هذه الأسئلة هي:-

١- إن المؤسسة التعليمية منظومة متكاملة ذات مستويات مختلفة في مكوناتها، إلى أي مدى يعرف العاملون في كل مستوى أهداف المستوى الآخر، وطبيعة عمله؟ والى أي مدى تنسق هذه الأهداف مع بعضها البعض؟ وما مدى ثباتها في مختلف المستويات؟

٢- ما نوع التنسيق الذي يجري في المستويات المختلفة؟ والى أي مدى نعزو النجاح في أي مستوى لما بينه وبين غيره من تنسيق؟

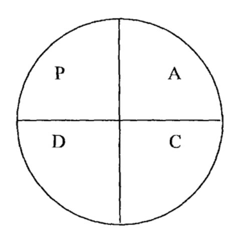
٣- إلى أي مدى يمكن التأكد من أن العاملين في كل مستوى ينشدون رضا المستفيد؟ وما المعايير التي تحرك هؤلاء العاملين للإجادة.

٤- إلى أي مدى يستطيع كل مدير في إدارته أن يجيب عن الأسئلة التي تطرح دوما حول طبيعة عمله؟ وما مدى قدرته على مواجهة مشكلات غير متوقعة، حيث إن معدلات التغيير تبدو أسرع مما تظن وتشمل على متغيرات يصعب التنبؤ بها أحيانا "حجي، ص١١٧". وبناءا على تلك المبادئ الأربع عشرة، فقد أشار ديمنج إلى أن ما يقارب ٨٥٪ من نسبة أخطاء التشغيل والتنفيذ الفعلي تعود إلى

النظام الإداري. وان نسبة ٥٪ فقط يتحملها العامل من أخطاء العمل. لذلك فانه يوصي الإدارة بعدم التعجل بمحاسبة الموارد البشرية، وإنما عليها البحث والتقصي عن أسباب الخطأ في النظام الإداري.

كما أشار "Deming" في محاضرته إلى ما يعرف بدورة ديمنك (P.D.C.A) التي ابتكرها Sheward Watter وحملها Deming معه إلى اليابان. ويصور الشكل(٢) منهجية شيوارت- ديمنك للتحسين المستمر. وهي بصورة دورة للتشديد على الطبيعة المستمرة لعملية التحسين.

شكل(٢) دورة شيورات- ديمنك للتحسين المستمر.



يلاحظ من الشكل، إن الموارد البشرية هي أساس نجاح أو فشل أي شركة، لذلك فقط نصح "Deming" بان يتم اعتماد التخطيط Plan أولا، ثم العمل Do، ثم التأكد Check، وأخيرا يتم التنفيذ Action. والمفارقة إن العالم الأميركي الذي لم تلق أفكاره استحسانا في أوائل الخمسينات في الولايات المتحدة الأميركية، استطاع أن يقنع اليابانيين بتلك الأفكار، بالرغم من تحفظاتهم المبدئية. وهكذا تحولت أفكاره إلى تعويذه نجاح الشركات اليابانية، وتفوقها على جميع الشركات المنافسة الأخرى، في انحاء العالم، إذ ركز اليابانيون على تحقيق شعار كان السبب الأساس في حصولهم على الميزة التنافسية. والشعار هو الجودة الأعلى هي الكلفة الأدنى وهكذا فقد منح الإمبراطور الياباني"هيرهيتو" وسام الاستحقاق من الدرجة الثانية إلى د. Deming لمساهمته الجليلة في تنمية الاقتصاد الياباني. وبمرور الوقت، فقد تقرر منح جوائز Deming سنوياً للشركات

المتفوقة في مجال الجودة ومنها شركتي Hitachi و Toyota. وفي عام ١٩٨٩، أصبحت شركة Flodrida Power للطاقة والإنارة أول شركة غير يابانية تنال هذه الجائزة.

وقد حذر Deming مما يأتي:-

١- غموض الأهداف وعدم الاستمرار نحو التحسين.
٢- الاهتمام بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل لتحقيق الأرباح السريعة.
٣- كثرة التغييرات والتنقلات وعدم ثبات الإدارة واستقرار فريق العمل الإداري.
٤- تخويف العاملين وعدم كفاءة أنظمة التقويم.
٥- الاهتمام بالكم وإغفال الجوانب غير الظاهرة.
٦- عدم تبني نظام الجودة في المنتج أو الخدمة من أول خطوة.
٧- المغالاة في التكاليف غير الضرورية في مجال ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية. "جودة، ص٧٦"

ولغرض تطبيق أفكار Deming لتحسين جودة التعليم بالإمكان إتباع ما يأتي:-

١- بما إن الجودة تعني الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، وبما أن المستفيد الداخلي في العملية التعليمية هو الطالب، فان تحسين الجودة في التعليم يقتضي التشدد على حاجات المتعلمين وما يريدون من المنهج الدراسي.
٢- بما أن المستفيد الخارجي من العملية التعليمية هو المجتمع ومؤسساته فان تحسين الجودة في العملية التعليمية يقتضي التشديد على تلبية المناهج الدراسية لمتطلبات المجتمع ومؤسساته التي ستستقبل الطلبة بعد تخرجهم من المؤسسات التعليمية.
٣- بما أن الجودة تقتضي وضع الخطط المستقبلية لعمل المؤسسة فان هذا يقتضي أن تتبنى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وضع الخطط المستقبلية التي تضمن تحقيق المتطلبات المستقبلية للمستفيدين طلبة ومجتمعاً ومؤسسات مجتمعية.
٤- الجودة عملية مستمرة يلزمها التطوير والتحسين المستمر وهذا يتطلب خضوع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريبية مستمرة وعند تطبيق هذا المبدأ في

التعليم فانه يعني إخضاع جميع العاملين في المؤسسات التعليمية إلى تدريب مستمر لضمان تحسن الأداء واستمرار التطور في عمل تلك المؤسسات.

٥- إن تحقيق الجودة في عمل المؤسسة يتطلب توافر الكوادر الإدارية القادرة على قيادة العمل في المؤسسة، وهذا يعني إننا عندما نريد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يجب أن نوفر أفضل الكوادر التي تمتلك قدرات إدارية وتنظيمية عالية، وإيمانا بفلسفة تحسين الجودة ووعيا كاملا بمتطلباتها في عمل المؤسسة التعليمية.

٦- بما أن الحكم على جودة الأهداف من وظائف الجودة الشاملة، فعند تطبيقها في التعليم يجب التشديد على جودة الأهداف وارتباطها بمتطلبات المستفيدين من الخدمة التعليمية، وانجاز تلك الأهداف بالمواصفات التي حددت لها.

٦- منهج إدارة الجودة الشاملة/ نموذج جون اوكلاند.

.Total Quality Management (TQM) John. S. Oakland

يقوم هذا المنهج على المبادئ والفلسفات التي جاءت بها المناهج السابقة من خلال بلورتها في كل منسجم ومتناسق وذو فاعلية اكبر. وقد تمازجت فيه إسهامات الغرب واليابان في مجال الجودة. ولاستكمال مناهج الجودة في هذا الفصل سيتم عرض نموذج اوكلاند لإدارة الجودة.

يعد جون اوكلاند John.Oakland من المميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها(في مؤلفاته العديدة حولها) وتطبيقاتها في المنظمات(من خلال الاستشارات التي كان يقدمها للشركات وعلى نطاق واسع). وهو أكاديمي بريطاني يحمل لقب أستاذ ودرجة الدكتوراه في الكيمياء. فضلا عن انه يعمل في مجال البحث وفي حقل إدارة الإنتاج والعمليات. ورأس المركز الأوربي لإدارة الجودة الشاملة.

يعرف (اوكلاند ٢٠٠١) إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".

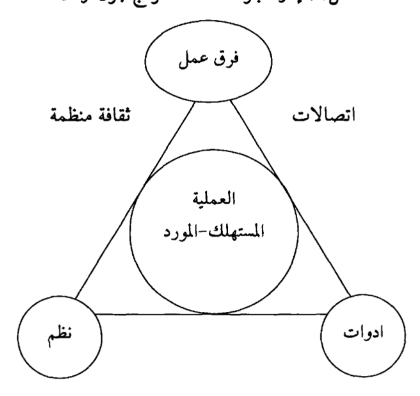
ويمكن تلخيص نموذجه بما يأتي:-

١- تحديد علاقات المستهلك- المورد.

٢- وضع نظام لإدارة العمليات.

٣- تغيير الثقافة النظمية مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
٤- تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.
٥- سيادة الالتزام والتمسك بالجودة.
ذلك موضح في الشكل(٣) الآتي:- " الطائي، ص٧٣-٧٤"

شكل(٣) إدارة الجودة الشاملة- نموذج جون اوكلاند.



ويحدد(اوكلاند ٢٠٠١) أربع عشرة خطوة لإدارة الجودة الشاملة هي:-
١- فهم الجودة.
٢- الالتزام والقيادة.
٣- التصميم لأغراض الجودة.
٤- تخطيط الجودة.
٥- تصميم نظام إدارة الجودة الشاملة.
٦- قياس الجودة.
٧- كلف الجودة.
٨- أدوات وأساليب التحسين.

٩- القدرة والسيطرة.
١٠- تنظيم الجودة.
١١- الاتصالات لأغراض الجودة.
١٢- فرق العمل لتغيير الثقافة المنظمية.
١٣- التدريب لأغراض الجودة.
١٤- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وتعد القيادة والالتزام والجودة هي متطلبات أساسية قوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم بالمرتبة الثانية، السياسات، والخطط، والممارسات، والنظم، والقيام بالقياس. ثم الأدوات والأساليب المطلوبة للتحسين في هذه المرحلة من التنفيذ، كما إن القدرات والإمكانيات، تعد أمرا مهما لبدء البرنامج، وكذلك التنظيم والاتصالات الخاصة بالجودة. ثم يتبعها تغير الثقافة المنظمية من خلال التحسين المستمر وباعتماد فرق العمل والتدريب.

٧- **'بيترسنج' Peter Senge**

لقد ركز 'سنج' على خمسة مكونات تكنولوجية، تؤدي إلى وجود المؤسسة المبدعة. ويرى بان هذه المكونات عبارة عن أساليب و بُنى نظرية يجب أن تدرس بعناية وتتضمن ما يأتي:-

١- **السيطرة الشخصية**: وذلك من خلال التركيز على ما لدى الفرد من طاقات وإمكانيات، يقوم بتطويرها، حتى يمكنه رؤية الحقيقة بموضوعية، وذلك من خلال الإصرار على التعلم المتواصل مدى الحياة.
٢- **النماذج العقلية Models Mental**: وذلك عن طريق إيجاد افتراضات وتعميمات وصور ذهنية وضرورة طرحها أمام الآخرين بطريقة مرنه، مبنية على المنطق والتفكير العقلاني.
٣- **بناء رؤية مشتركة**: وذلك بتبني أفكار مشتركة من اجل الالتزام المؤسسي والإنتاج الحقيقي في ضوء هذه الرؤية.

٤- **تفكير النظم**: بمعنى أن كل الأحداث الزمانية والمكانية لها تأثيرها في المؤسسة وتسير وفق تفكير منظم تشكل في ضوئه المحاولات الإنسانية النظرية والعملية لتحقيق الإنتاجية بصورتها الملائمة للمجتمع.

٥- **التعلم الفريقي**:- وذلك عن طريق الحوار وتقديم الافتراضات والتفكير بصورة جماعية لان ذلك يشكل التكامل والوحدة الجوهرية للمؤسسة الحديثة "Senge, P.6".

المبحث الثاني

اولاً- مبادئ أدارة الجودة الشاملة:-

هي مجموعة عناصر أو مكونات تقود تصميم وتشغيل نظام أدارة الجودة الشاملة فضلا عن نظام المنظمة بأكمله.

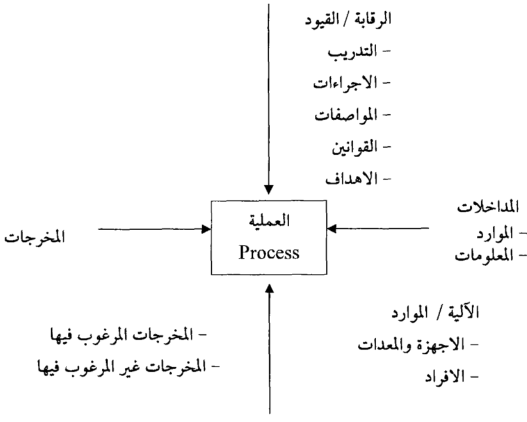
وفي ضوء ما تقدم في الفصل من آراء رواد الجودة ومفهومها يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها أدارة الجودة بما يأتي:-

١- **الاهتمام بالإنسان(الزبون)** Customer Focus والتشديد على رضا المستفيد من الخدمة، وتلبية متطلباته وتوقعاته، والاستمرار في فهم الحاجات الحالية والمستقبلية له والسعي بكل ما يمكن من اجل تجاوز حدود التوقع.

٢- **التشديد على العمليات Process والنتائج معا**، بمعنى عدم الاهتمام بالنتائج فقط، بل الاهتمام بالعمليات ومتابعتها بشكل مستمر، وإيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي قد تعترض سبل تحسين الخدمة أو المنتج، الأمر الذي يتطلب أن تنال العمليات نصيبا كبيرا من الاهتمام، لتحقيق المؤسسة النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

ويمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة اكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز هنا يكون على العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط على الأفراد. وفيما يأتي شكل(٤) يوضح سلسلة أنشطة العمليات في نظام إدارة الجودة.

شكل(٤) سلسلة أنشطة العمليات في نظام إدارة الجودة



ويبين الشكل(٤) تحديد دقيق للمعلومات الداخلية بين أنشطة العمليات والياتها فضلا عن التركيز على تسلسل هذه الأنشطة وعلاقتها ببعضها.

٣- **الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في عمل المؤسسة**. وذلك بالتوقف عن الاعتماد على الإشراف في نهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة من الخطوات الأولى للمنتج.

بمعنى اتخاذ التقويم البنائي والرقابة من البداية كمبادئ للعمل، والأساليب الإحصائية.

٤- **التحسين المستمر** Continual Improvement وعدم التوقف عند مستوى معين، لان تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقتضي عملية تحسين مستمرة تشمل جميع عناصر المؤسسة ونظامها وعملياتها وأدواتها ومواردها والقوى البشرية فيها.

وان تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة ونظامها التي لا نهاية لها. والسعي الدائم لبلوغ الكمال دون وجود محطة واحدة للتوقف عندها.

وان هذه العملية هي عملية منظمة لها أسس ومناهج (الطائي، ص٨٠). ومن الخطوات الأساسية اللازمة لعملية التحسين ما يأتي:-

- تحديد هدف التحسين وما يجب تحسينه.
- تحديد الواقع الحالي والبحث عن السبل الملائمة للتحسين تكنولوجيا وسيكولوجيا وزمنيا.
- تصميم عملية التحسين وتدريب المستفيدين على أدائها باستخدام التكنولوجيا الإدارية.
- تنفيذ عملية التحسين.
- توثيق العملية المحسنة واطلاع العاملين والمشاركين وتقويم نتائج التحسين.

٥- **القيادة**: Leadership وذلك من خلال وضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، إذ تقع عليها مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تهيئ بيئة عمل بتنمية وتحفيز القدرات والمهارات وزيادة المعارف لدى العاملين، فضلا عن اندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشكلات والتحسين المستمر، وتوفير شبكات الاتصالات التنظيمية بين العاملين ورفع الحواجز، فضلاً عن تشجيع وبناء فرق للعمل بروح الفريق التي تنمي العلاقات الاجتماعية الإنسانية والتي تعطي زخما للتعاون كما يجب أن تتسم القيادة بالشفافية والوضوح، وان تحرص على ما يأتي:-

* خلق قناعة لدى العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هدف جماعي وان نجاح المؤسسة فيه تعني نجاح كل فرد فيها.
* تعريف العاملين بان إشباع حاجاتهم يتم عن طريق وعيهم بإدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاج مع عدم رفع الكلفة.
* تنمية إدراك العاملين حول أهمية تحقيق الجودة للمؤسسة والعاملين فيها والمستفيدين منها (عطية، ص٨٤-٨٥).

٦- **اندماج الأفراد** Involvement Of People: إذ أن أساس المنظمة هم العاملون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبالتالي فان اندماجهم ومشاركة كل فرد منهم في المنظمة، في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله، ومساهمة الأفراد جميعا في تعرف المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة ومعوقاتها، والعمل على حلها تعاونيا باستعمال الأساليب الإحصائية، ومنهجية البحث العلمي، وحل المشكلات. هي من بين العوامل المؤدية إلى القضاء على العوائق التنظيمية، وبالتالي تحقيق الجودة. إذ لا سبيل للنجاح ما لم يشارك الجميع في تحسين الجودة عن طريق الحوار المفتوح، وتقديم المقترحات، والاهتمام بآراء الجميع، وتنفيذ الجيد منها، واعتماد نظام للأجور والمكافآت يسهم في تشجيع الأفراد على العمل والإبداع فيه. والابتعاد عن أساليب التخويف والعقاب. وكسر الحواجز والحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق "عطية، ص١٢٢".

٧- **منهج النظم في الإدارة**: System Approach Of Management. إن إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات-(Interrelatedn Processes) على أساس منهج النظم يسهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف. فتكامل العمليات يعطي فهماً أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق الأهداف. فضلاً عن انه يوفر تغذية مرتدة عن طريق توفير المعلومات حول ما يجري تحسينه وتوصيلها للأطراف المشاركة وهذا يتطلب نظام توثيق يسهل الوصول إليه.

٨- **الاهتمام بتطوير خبرات العامل**ين وتقادمها بشكل مستمر عن طريق التدريب والدعم والتشجيع، ذلك بإيجاد طرائق حديثة للتدريب تكنولوجية وسيكولوجية، وزمنية وتشجيع التنمية الذاتية لكل فرد.

٩- **اتخاذ قرارات بناءاً على حقائق فعلية** لا على المشاعر Fuctual Approach (To Decision). إذ تعتمد القرارات على تحليل المعلومات والبيانات الدقيقة الموثوق بها، فضلاً عن انها تكون متاحة للجميع "زيدان، ص٦٦".

ثانياً: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات أو العناصر الأساسية، التي لا يوجد اتفاق عليها في الأدب الإداري أو خلافاً جوهرياً حول مضامين إدارة الجودة الشاملة، ذلك لوجود طرائق وأساليب عديدة في التصنيف. فمثلاً Logothetis (١٩٩٧) يحدد عناصر إدارة الجودة الشاملة في ثلاثية تشمل كل من:

١- تعهد والتزام الإدارة العليا.
٢- المعرفة العلمية.
٣- مشاركة العاملين.

ويضيف إليها آخرون عنصر رابع: التحسينات المستمرة.

- ويحددها "Ciampa" (١٩٩٢) في أربعة عناصر هي:-

١- **التخطيط الاستراتيجي للجودة.**
٢- التركيز على المستهلك.
٣- الأساليب والأدوات الإحصائية.
٤- أساليب تشجيع فرق العمل وخلق بيئة عمل ترضي العاملين.

- **ويصنفها "Heizer And Render" (٢٠٠١) في ستة عناصر هي:-**

١- التحسين المستمر.
٢- تمكين العاملين.
٣- المقارنة المرجعية.
٤- مفاهيم نظام الإنتاج الآني J1T.
٥- مفاهيم تاكوشي (التي مر ذكرها في موضوع سابق).
٦- المعرفة بأدوات إدارة الجودة الشاملة.

- **وتعتمد منظمة JUSE اليابانية العناصر العشرة الآتية:-**

١- الرؤيا والإستراتيجية والقيادة.
٢- المفاهيم والقيم.
٣- الطرائق العلمية.

٤- الموارد البشرية.
٥- المعلومات.
٦- نظام الإدارة.
٧- نظام ضمان الجودة.
٨- نظم الإدارة الوظيفية المتكاملة.
٩- العلاقة مع المستهلكين والعاملين والمجتمع والموردين وحملة الأسهم.
١٠- وضع أهداف المنظمة وتحديد رسالتها.

- ويرى Thomas أنها اثني عشر عاملاً هي ما يأتي:-

١- القيادة الملتزمة.
٢- التبني والإعلان عن إدارة الجودة الشاملة.
٣- العلاقات القوية مع المستهلك.
٤- العلاقات القوية مع المورد.
٥- المقارنة المرجعية.
٦- زيادة التدريب.
٧- التنظيم المفتوح.
٨- تمكين العاملين.
٩- المعيب الصفري.
١٠- العمليات الصناعية المرنة.
١١- عمليات التحسين.
١٢- القياس.

- ويرى Bank (٢٠٠٠) إن العناصر هي:-

١- التركيز على المستهلك.
٢- الجودة من اجل الربح.
٣- انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.
٤- كلف الجودة.
٥- المقارنة المرجعية.

٦- مشاركة كل العاملين.
٧- التداؤبية في فرق العمل.
٨- عناصر الإدارة الذاتية.
٩- المدراء كنماذج للدور.
١٠- التمييز والمكافآت.
١١- عملية تسليم الخدمة.
١٢- التحول إلى الجودة.
١٣- المعايير وتسريع الجودة ونظم الجودة.

- ويرى Wads Worth Etal (٢٠٠٢) إن العناصر تشمل كل من المفاهيم الأساسية الآتية:-

١- التركيز على المستهلك.
٢- التحسين المستمر.
٣- قيمة كل العاملين.
٤- القوى الأساسية: وهي:-
الاصطفاف Alignment، وجود رؤيا Vision، ورسالة Mission، ووضوح الدور لكل فرد في تنفيذها.
٥- الصلة والارتباط Linkage (اعتماد منظور النظم أو إدارة العملية في النظر للمنظمة والأنشطة التي تجري فيها).
٦- التكرار Replication (تطبيق النجاحات في مجال معين على مجالات أخرى).
٧- العمليات الحاسمة: وهي (تخطيط الجودة، والسيطرة على الجودة، تحسين الجودة).
٨- المرتكزات الأساسية: وهي (نظام الجودة، شراكة المستهلك-المورد، مشاركة كل العاملين، القياس والمعلومات، التعليم والتدريب) (الطائي، ص٧٦).

ويرى باحثون آخرون بان العناصر الآتية متوفرة في كل المبادئ والمداخل الأخرى لعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الإنتاجية:-

١- **سياسة الجودة**: وذلك بتحديد الإدارة العليا سياستها وأهدافها بشكل رسمي

مكتوب ومعلن لجميع العاملين ليتأكد الجميع من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد وقسم في المنظمة.

٢- **مراجعة العقد**: يعد هذا أمرا هاماً لأنه يحقق فوائد عديدة منها، المساهمة في تنفيذ العقد، وإشراك كل المهتمين بمراجعة العقد، وتسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل "الشامي، ص٤٧".

٣- **دليل الجودة**: من خلاله تستطيع المنظمات متابعة أداء الأنظمة المختلفة وتحديد الإجراءات والمستندات التي يجب أن توثق، ونوع الرقابة التي يجب أن تطبق، وفي حالة امتلاك المنظمة دليل الجودة فإنها تستفيد منها في عدة جوانب منها:-

١- التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين والمتعاملين.

٢- سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية.

٣- التزام المصدرين بالجودة المناسبة في إنتاجهم.

٤- المساهمة في تكوين انطباع جيد وسمعة طيبة للمنظمة.

٤- **أنظمة الجودة**: وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتحديد المسؤوليات والسلطات والإجراءات والعمليات والأفراد لتطبيق إدارة الجودة. وتؤدي إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، والتأكد من أن جميع الأنشطة تحت السيطرة.

٥- **الفحص والاختبار**: وتتم هذه العملية بواسطة الاستخدام المناسب للوسائل المناسبة لعملية الفحص والاختبار، أثناء عمليات التشغيل المختلفة.

٦- **تحليل تكاليف الجودة**: وهي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية). وتكاليف الفحص والتقييم، وتكاليف الفشل الداخلية والخارجية، هذا فضلاً عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي تحقيق الأرباح.

٧- **مراقبة العمليات**: تتم من خلال توفر نظام فعال يعمل على مراقبة جميع العمليات بالمنظمة سواء كانت خاصة أم عامة والتأكد من أن العمليات جميعها تنفذ تحت ظروف محكمة.

٨- **المراجعة الداخلية للجودة**: وذلك للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماماً مع المتطلبات المقررة واتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

٩- **التدريب**: إن تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة، وتحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب، وتحديد مواصفات المدربين فضلاً عن إعداد برامج تدريبية وتنفيذها وتقييمها، للوقوف على نتائجها الايجابية والسلبية، والتخطيط العملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

١٠- **سجلات الجودة**: ذلك لتسجيل جميع الإجراءات الخاصة بالجودة وتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة المعمول به (الشامي، ص٤٩).

ثالثاً: أهداف الجودة الشاملة:

إن ابرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف واختصار في الوقت والجهد، لتحسين الخدمة أو المنتج المعد للمستهلك أو المستفيد.

ومن ابرز أهداف الجودة الشاملة ما يأتي:-

١- تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.

٢- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.

٣- تقليل الهدر في الوقت والجهد.

٤- إشراك العاملين كافة في عملية التطوير.

٥- تطوير أدوات قياس الأداء و الجودة.

٦- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.

٧- زيادة كفاءة العاملين.

٨- تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها، والقدرة على اتخاذ القرار.

٩- تقليل المهام والفعاليات قليلة الفائدة.

١٠- جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق.

رابعاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:-

يمكن الحديث عن هذه المتطلبات كما يأتي:-

١- **تبني ثقافة الجودة في المؤسسة**: وذلك بإعادة تشكيل ثقافتها بطريقة تؤدي إلى قبول التجديد والإيمان من جميع العاملين في برنامج الجودة الشاملة، وإدراك أهميتها وفوائدها، لاسيما إن ثقافة الجودة تختلف جوهرياً عن الثقافة التقليدية للعمل الإداري.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يقتضي توفير البيئة الملائمة والمناخ الذي يساعد على توفير فرص الإبداع والتحسين، من خلال المشاركة الفعالة من العاملين جميعاً في المؤسسة، فضلاً عن تأهيلهم علمياً ومهنياً، لتطبيق البرنامج الجديد.

٢- **نشر مفاهيم الجودة الشاملة والترويج لها قبل البدء بتطبيق المفهوم**، لضمان تقبل العاملين المفهوم الجديد، وعدم رفضه، فضلاً عن تعرف المعوقات التي قد تعرقل تطبيق المفهوم، لكي تتم مراجعتها والتصدي لها. ويمكن نشر مفاهيم الجودة والترويج لها، عن طريق المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية التي يديرها خبراء في الجودة الشاملة.

٣- **نظام التوثيق**: من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، وضع نظام توثيق يتضمن الوثائق والبيانات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما فيها:

- سياسة الجودة الشاملة.
- أهداف الجودة الشاملة.
- دليل الجودة الشاملة.
- توثيق الإجراءات الخاصة بعمليات نظام الجودة، وضبط السجلات، والتدقيق الداخلي، وضبط الجودة، والإجراءات الوقائية، والإجراءات التصحيحية، وكل ما يلزم عمل المؤسسة من بيانات مع الحرص على سهولة الوصول إلى هذه الوثائق والتعامل معها لأغراض تخطيط العمل وتنفيذه وتقويمه.

٤- **التعليم والتدريب**: لكي يتم تطبيق هذا المفهوم بنجاح، لابد من إخضاع العاملين كافة إلى دورات تعليمية وتدريبية مستمرة، لغرض مواكبة التطوير

والتحسين المستمرين، اللذين يتطلبهما تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية. ويعد هذا الأمر شرطاً أساسيا في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة، لاسيما وان الغرض من التدريب والتعليم هو نشر الوعي بين المشاركين بالبرنامج وتمكينهم من تعرف أساليب التطوير والتحسين، ومن الجدير بالذكر إن هذا التدريب ينبغي أن يمتد إلى الهيأة الإدارية والمشرفين وجميع فئات العاملين، وان يلبي متطلبات عمل كل فئة من هذه الفئات، ومن بين الموضوعات التي ينبغي أن يتناولها برنامج التدريب:-

- أهمية الجودة والحاجة إليها في ظل المنافسة المحلية والعالمية.
- أدوات تطبيق الجودة ومستلزماتها.
- أساليب التخطيط وجمع البيانات وتحليلها.
- أساليب تحديد المشكلات والوقاية منها ووضع الحلول الملائمة.
- مبادئ القيادة واتخاذ القرارات.
- التعامل مع الأدوات الإحصائية وطرائق قياس الأداء والجودة "عطية، ص٨٧-٨٨".

٥- **ممارسة التقويم الذاتي** لأنه يُعد مبدءاً محورياً ومطلباً هاماً وضرورياً في تحقيق مبدأ التحسين المستمر، لما يترتب عليه من نجاح العاملين في تقييم سلوكهم، والعمل على تحسين أدائهم.

٦- **الإشراف والمتابعة**: من بين مستلزمات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وضع برنامج للإشراف على فرق العمل ومتابعتها وتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة الانجازات، والتنسيق بين الأفراد وإدارة المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه فرق العمل في أثناء التطبيق، ومراعاة المصلحة العامة.

٧- **تفويض الصلاحيات**: يعد هذا المبدأ تجسيداً حياً لمضمون العمل الجماعي التعاوني، فضلاً انه يتصدى للكثير من مشكلات العمل في اتخاذ القرارات، لأنه يعطي فرصة للعاملين على مختلف مستوياتهم في المشاركة بعملية اتخاذ القرار، وفي صنع السياسات والتوجهات الرئيسة للمؤسسة التربوية، بطريقة تستطيع بها الإدارة أن تنظم بيئة العمل، وذلك باستخدام الصلاحيات

المنوحة للأفراد، بما يضمن جودة الانجاز وآلية التقييم والمتابعة.

٨- **إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة**: وهذه تتضمن الخطوات الآتية:-

* **الإعداد لتطبيق البرنامج**: وذلك بتحديد أهداف ومتطلبات المستفيد، وتبادل المعارف والخبرات، ومقارنتها بالوضع الحالي لمواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة وتحديد مدى الحاجة إلى التحسين، والمهام التي ينبغي أن تشكلها عملية التحسين. وفي ضوء ذلك يتم وضع الأهداف التي ينبغي أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها، على أن جميع هذه المهمات يجب أن تتم على وفق أسلوب دقيق، مبني على معلومات واقعية دقيقة، لا على أساس الأمزجة والشعارات الجوفاء.
* **التخطيط**: بعد تحديد الأهداف، يتم وضع خطة متكاملة لتحقيق هذه الأهداف على أفضل حال، على أن تتضمن الخطة وصفاً مفصلاً للكيفيات التي يتم فيها التطبيق، وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة.
* **وضع المعايير اللازمة لقياس الجودة** وتحقيق الأهداف التي تم وضعها وتحديد وسائل القياس الملائمة.
* **التقييم في ضوء المعايير التي تم تحديدها والطرق الإحصائية الملائمة**، تجري عملية التقويم بشكل مستمر لأغراض التأكد من التطوير والتحسين المستمر في الخدمة أو المنتج وطريقة تقديمه للمستفيد.
* **إدارة الموارد**: وتتضمن تحديد الموارد البشرية والمادية ووضع خطة لتوفيرها وكيفية إدارتها، ووضع الأسس الهيكلية اللازمة لتطبيق البرنامج بما في ذلك المباني والمعدات وبيئة العمل.

٩- **تعرف احتياجات المستفيدين بشكل دقيق وواقعي**، ووضع المعايير اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات.

١٠- **وضع نظام للحوافز**: إن هذا الأمر يحتل مكانة مهمة، لما له من دور كبير في تدعيم الأداء الملتزم، وإشعار العاملين بدورهم الكبير في نجاح عمل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير برنامج الجودة، الذي بدوره يحقق مبدأً مهماً من مبادئ الجودة في تحسين الأداء المستمر، لما يؤديه من دور في خلق الدافعية

والعمل بفعالية وكفاءة عاليتين، لذا كان لزاماً على المؤبسة أو المنظمة أن تضع نظاماً للحوافز يتسم بالمرونة، ويسهم في خلق شعور بالانتماء من العاملين إلى المؤسسة التي يعملون بها. وترسيخ ثقتهم بأنفسهم.

خامسا: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

فيما يأتي خطوات عامة يمكن للإدارة أتباعها في تطبيق برنامج الجودة الشاملة، هي:-

أولاً: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج، وهو من الخطوات المهمة، إذ انه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها. وان تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المنظمة.

ثانياً: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة، ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المنظمة.

خامساً: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والعاملين كافة على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المنظمة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

سابعاً: الدعاية والإعلان والتقدير.

ثامناً: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة (العساف، ١٩٩٥).

ويتطلب أيضا عند البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفر نظام للبيانات يشمل معلومات دقيقة شاملة عن واقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن هم المستفيدين منها، وماهية الصعوبات التي تواجه انجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

سادسا- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: إذ أن في هذه المرحلة، يتم تقرير إدارة المنظمة، عن رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة، بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام، وأهميته، ومتطلباته، والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً: **مرحلة التخطيط**: وفيها يتم وضع التفصيلات للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً: **مرحلة التقويم**: والغرض منه تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: **مرحلة التنفيذ**: إذ يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: **مرحلة تبادل ونشر الخبرات**: هنا يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

سابعا- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

من البديهي إلا يحظى تطبيق أي مفهوم أو مبدأ باهتمام الإدارة العليا، لأي منظمة ما لم يكمن فيه فوائد معينة، وفي هذا المجال فان الفوائد الكامنة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن إيجازها بما يأتي:-

١- تحسين النوعية للمنتج أو الخدمة.

٢- الرقي بمستوى الأداء لدى العاملين كافة.

٣- يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات وغيرها.

٤- تحسين مستمر لطرائق وأساليب العمل.
٥- تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
٦- استمرار قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء. "راست ولاند، ١٩٩٦"

ونتيجة لالتزام العاملين بتطبيق الجودة الشاملة، فأنهم سيحصلون على فوائد هي ما يأتي:-

١- منح فرصة للعاملين في إثبات ما لديهم من قدرات وإمكانيات وخبرات.
٢- نتيجة لمساهمة العاملين ومنحهم الفرصة في الاشتراك في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة فان ذلك سيترتب عليه تنمية مهاراتهم واستعداداتهم.
٣- فسح المجال للتدريب اللازم للعاملين كافة.
٤- كما إن العاملين سيحصلون على حوافز بأنواعها نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم مما يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة.

وفي ضوء ذلك فان منهج إدارة الجودة الشاملة احتل أهمية متميزة لدى المنظمات في القطاع الخاص وذلك نتيجة لما يتصف به ويعمل على ما يأتي:-

١- يعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الإنتاج بأقل التكاليف "الترتوري، ص٣٩".
٢- أن تطبيقه يمثل سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها وتحقيق النمو وزيادة الأرباح.
٣- يعد أهم احد التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، ذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهو نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل احد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذا المدخل الحديث. هذا في مجال القطاع الخاص، أما في القطاع الحكومي العام فان له أيضا دوافع وأسباب تجعله يؤيد تطبيق المفهوم ومنها ما يأتي:-

١- لقد أثار اهتمام الكثير من الإداريين الذين أدركوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاته ينبغي ألا يكون نهاية المطاف بالنسبة لدور المنظمات الحكومية، بل ينبغي التركيز على جودة الأهداف المتحققة ونوعية الانجاز، وبالتالي كان من الأفضل تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الطريقة المثلى لتحقيق ذلك.

٢- يذكر احد الخبراء في هذا المجال، إن نسبة ٤٠-٥٠٪ من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية، تضيع هدرا لغياب التركيز على الجودة "Glenn, 1992".

٣- في الآونة الأخيرة بدا يتزايد الاهتمام والدعوات بضرورة الاهتمام بحاجات المستفيدين، وقد تعززت هذه الدعوات من خلال اهتمام التنظيم البيروقراطي بمطالب الناخبين وجعلها احد أهم الأولويات، وكونها معيارا لتحسين الأداء البيروقراطي، وعليه فان التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وإيجاد معايير للأداء وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني، وتعبئة جهود الأفراد، ما هي الإستراتيجية يتضمنها مدخل أدارة الجودة الشاملة، من اجل خلق الكفاءة والفاعلية لعمليات المنظمة "Hurrison, 1997".

٤- يرى بعض الباحثين في هذا المجال وجود خصائص أساسية يميل الباحثون في تحديدها، وتحديد التغييرات في جوانبها، والتي من خلالها تبرز أهمية تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، تلك الخصائص هي:-

١- التركيز على تحسين العملية المستمر.

٢- الجودة ويحددها الزبائن(المستفيد).

٣- تمكين الأفراد لصنع القرار والمساهمة في وضع الأساليب والإجراءات الإدارية.

٤- القرارات تستند إلى حقائق وليست إلى مشاعر وامزجه.

٥- الالتزام طويل الأمد بإدارة الجودة الشاملة من قبل القادة تاريخيا.

٦- إن المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة تستند إلى فلسفة أدارية حديثة، منطلقة من أسلوب مغاير في الإدارة والإجراءات من الفلسفة والنظرة البيروقراطية السائدة، أسلوب مواكب التطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة الذي يترك

آثارا كبيرة واضحة على النتائج. ومن الممكن إيضاح هذه الآثار من خلال الجدول (١) الأتي:-

جدول (١) يبين الآثار التي يحدثها تطبيق T.Q.M 'Bester field, P.4'

عناصر التميز	قبل تطبيق الـ T.Q.M	بعد تطبيق الـ T.Q.M
التوجه الأولويات	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون (المستفيد) الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأمد	طويلة الأمد
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المديرين	فرق العمل
التدبير المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

ثامنا- البنية التحتية للجودة Quality Infrastructure:

لكي تقوم المؤسسة بتطبيق مدخل الجودة الشاملة، لابد من توفر بنية تحتية تضم بعض الأنظمة الإدارية الإنسانية التي تساعد في تشكيل قاعدة أساسية يرتكز عليها تطبيق هذا المدخل، وتحتوي هذه الأنظمة على العناصر الآتية:-

أ- القيادة من اجل النوعية Leadership For Quality:

تعتمد القيادة - من منظور الجودة الشاملة - على فلسفة مفادها إن التحسين المستمر لطرق العمل يؤدي في النتيجة إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد على الاستثمار، وتركز هذه القيادة على ضرورة خلق بيئة عمل تشجع كل فرد فيها على المشاركة بشكل فعال لصالح المؤسسة. وقد ذكر 'ديمنج Deming' إن كل تحسين في طرق وإجراءات العمل سيؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد على الاستثمار، وتقليل التكاليف والأسعار وزيادة الحصة السوقية للاستمرار في العمل، ويعتبر أسلوب القيادة بالمشاركة أفضل أسلوب للقيادة في محيط إدارة الجودة الشاملة، حيث

يتم الحصول على المدخلات من موظفي المؤسسة والاستماع إليهم، ومن ثم العمل بناءاً على ملاحظاتهم، ويركز هذا النوع من القيادة على احترام الموظفين، وتشجيع الاتصالات الفعالة بين موظفي المؤسسة، ووجود علاقات شخصية بناءة بينهم، كما يعمل هذا الأسلوب - ومن خلال محيط إدارة الجودة الشاملة - على مكافأة الموظفين ذوي الاقتراحات البناءة والتي تنتج عنها تحسينات واضحة في المؤسسة. ومما لاشك فيه أن قادة المؤسسة، يجب أن يلعبوا دوراً ايجابياً في عملية التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان يقوموا بتسهيل إحداث هذا التغيير، لذلك يجب أن يكون لديهم رؤيا واضحة وأهدافا محددة، وان يظهروا إحساسا قوياً بالمسؤولية، وان يكون لديهم الرغبة في التغيير "Goetsh, 1994".

ب- إدارة البيانات والمعلومات Management Data And Information:

يحتم تبني الجودة، توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها إلى المديرين في الوقت المناسب ليتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بصورة صحيحة. إذ تعد هذه البيات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة.

كما وأنها مهمة جداً لتحديد معايير القياس وفرق العمل. بل ومهمة للمنظمة ككل. ومحاولة الحصول على التغذية المرتدة من المستفيدين لتحسين الجودة وتحقيق رضاهم "Seng, 1991".

ج- إدارة الموارد البشرية:

إن نجاح أو فشل تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يعامل الأفراد باحترام وتقدير، ليسهموا بشكل فعال في هذه البرامج. وان تعتبرهم الإدارة شركاء مهمين جداً في نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة "القحطاني، ص٢٩".

لذلك لابد من توفر التدريب المناسب لموظفي المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المهارات الفردية، وعمليات تحسين الجودة، وطرائق حل المشكلات، وتشكيل فرص عمل العمل، وإدارة الاجتماعات، والتحليل الإحصائي، وغيرها.

المبحث الثالث

أولاً: دور الإدارات العليا في إدارة الجودة الشاملة:

تعد الإدارة العليا المحرك للمنظمة، إذ هي التي تحدد مسارات المنظمة، من خلال الرؤيا العامة التي تبنتها، والقرارات المستقبلية التي اتخذتها وتقوم عليها. كما أنها تتولى تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال تحديد المسؤوليات والعلاقات والسلطات ونمطها، وصياغة أساليب الاتصالات التنظيمية، ونوع القيادة المؤثرة في العاملين كافة، ووسائل التحفيز، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. فضلا عن كونها القدوة في إشاعة الثقافة المنظمية التي تحكم سلوك الآخرين. ولذلك فإنها تشكل الأساس المتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي بدونه لا ترتقي المنظمة بكل ممارساتها إلى مستوى الجودة.

ويتمثل دور الإدارة العليا في أربعة أبعاد رئيسة، هي الرؤيا، والتزام الإدارة العليا بها، والتخطيط الإستراتيجي المستقبلي، فضلا عن نمط القيادة وإدارة التغيير. وان الأبعاد الأربعة الأساسية لدور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:-

١- توفر الرؤيا لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا، رؤيا تعكس فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم ومبادئ.

٢- التزام الإدارة العليا لمدى طويل بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وان تبدي قناعتها وجديتها سلوكيا في هذا الجانب.

٣- ممارسة النمط القيادي المناسب لإدارة الجودة الشاملة ولإدارة عملية التغيير في المنظمة ليتسنى للإدارات الوسطى والتنفيذية ممارسة ذلك النمط القيادي التي تمارسه الإدارة العليا لأنها القدوة. وان ممارسة هذا النمط يتطلب تغييرات عديدة في جوانب مختلفة من العمل الإداري كما في عمليات التعيين أو النقل أو التدريب.

٤- متابعة التنفيذ ودعمه على مستوى المنظمة.

ويرى(اوكلاند Oakland ٢٠٠١) إن دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة يتمثل فيما يأتي:-

١- التزام المنظمة طويل الأمد بالتحسين المستمر.
٢- تبني فلسفة المعيب الصفري Defect-Zero وذلك لتغيير ثقافة المنظمة باتجاه انجاز العمل بصورة صحيحة ومن المرة الأولى.
٣- تدريب العاملين لفهم فكرة(العميل- المورد) الداخلي إلى العميل الخارجي.
٤- عدم اختيار الموردين انطلاقا من السعر الأقل. لان ذلك مؤشر لانخفاض مستوى الجودة.
٥- إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن تحسين الجودة. وهي جزء من عملية التحسين المستمر للمنظمة المختلفة في المنظمة.
٦- تبني أساليب حديثة في الإشراف، وفي التدريب، لا تثير الخوف بين العاملين.
٧- رفع الحواجز بين الأقسام من خلال العمل الجماعي بطريقة فريق العمل، ونمط الاتصالات التنظيمية وتحسينها، وأساليب الأنشطة.
٨- التخلص من وضع أهداف بطريقة غير مدروسة، يصعب تحقيقها من قبل العاملين، أو اعتماد معايير كمية لأداء العاملين غير مشجعة، أو قياس أدائهم بطريقة غير مفهومة، تجعلهم سلبيين بل محاولة تمكينهم من مقارنة أدائهم مع معايير أخرى داخل المنظمة. فضلا عن الحصول على الحقائق بالأدوات الصحيحة الواقعية وليست الخيالية.
٩- مقاومة تقادم الخبرات وذلك بالتعلم المستمر وإعادة التدريب.
١٠- التنفيذ على وفق منهج منظم في إدارة الجودة الشاملة "الطائي، ٢٠٠٨".

ثانيا نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة:-

ظهر في الأدب الإداري نظريات حول القيادة وخصائصها وأنماطها. ويرى (Bank ١٩٩٢) " إن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة موضع تساؤل" لذلك، ففي مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائما، عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده.

إن الهدف الأساس للقيادة في هذا المجال الحيوي، هو لتمكين العاملين "Empowerment" من الانخراط في التحسين المستمر. أي تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية اكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، فضلا عن النمو والتطور.

وتوجد إنموذجات عديدة للقيادة في الأدب الإداري متداولة في الأدب الخاص بالجودة الشاملة. ومنها:-

أنموذج الشبكة الإدارية The Managerial Grid لبليك وموتن"Blake&Mouton"، وأنموذج دورة الحياة "The Life Cycle Model" لهرسي و بلانكارد "Hersy & Blanchard" وأنموذج طيف السلوك القيادي Continuum Of Leadership Behavior.

وفيما يأتي توضيح لكل من تلك الانموذجات الثلاث:-

أولا انموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتن:- The Managerial Grid Model .

أنجز هذا الأنموذج في جامعة أوهايو الأميركية، وقد وضع اهتماما كبيرا للبعد الإنساني أو كما اسماه بليك Blake الدعم الاجتماعي لأفراد المؤسسة.

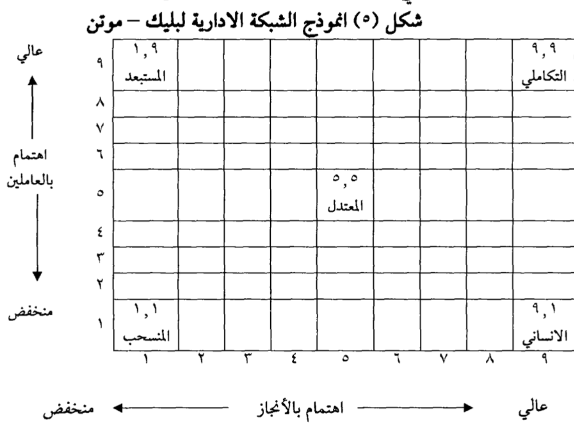
وقد أطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة Dualistic Models Of Leadership، لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة. والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد. ولقد أظهرت هذه النظرية، إن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين، يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحدا على الآخر. ويصنف نمط القيادة طبقا لهذا الأنموذج على أساس المفهوم الحسابي، وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين البعدين. وقد اتضحت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي وضعه"بليك موتن".

وفي هذا المخطط يتوضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج أو اهتمامه بالأفراد أو بكليهما معا. ومن الطبيعي انه ليس من المتوقع أن يكون هذان الاهتمامان دائما متكافئين. فقد يبدي بعض الإداريين اهتماما اقل من غيرهم بالانجاز بينهما يبدي البعض الآخر اهتماما اقل من غيرهم بالأفراد، وعلى هذا فقد يقع اهتمام الإداري بالانجاز في مكان ما على مدى يمتد من(١) إلى(٩)

ويوضح الشكل(٥) الآتي الطرق المختلفة التي يمارس بها الإداري سلطته وذلك بوضع هذين البعدين على زاويتين متقابلتين في أسفل المخطط الذي يحتوي على(٨١) مربع. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف القيادي الذي يهتم بالانجاز والأفراد

اهتماما عاليا بالنمط (٩ , ٩) التكاملي. ويبدي قيادي ثان، اهتماماً قليلاً بالأفراد واهتماماً كبيراً بالانجاز، فيكون موقعه ضمن النمط (١ , ٩) أما الوسط فيمثل، النمط (٥ , ٥) القيادي المتأرجح الذي أضافته نظرية بليك-موتن إلى الأنماط الأربعة التي تميزت بها الدراسات التي جاءت بها جامعتا أوهايو ومشكن.

شكل (٥) انموذج الشبكة الادارية لبليك – موتن



وقد عرف بليك الأنماط الخمسة على النحو الآتي:

١- النمط ١ , ٩: الإدارة العلمية Scientific management: يعطي فيه القيادي اهتماماً اكبر لانجاز العمل. ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة. وأما الأفراد فهم مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ وإطاعة أمر القائد. أما شروط العمل فتنتظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الإنساني لا قيمة له.

٢- النمط ١ , ١: الإدارة السلبية: يمارس فيه القيادي الحد الأدنى من السلطة. فهو يهتم قليلاً ويعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويقوم بدور نقل التعليمات بأقل تفاعل ممكن مع مرؤوسيه. ويترك أعضاء المنظمة أحرارا في أعمالهم، حتى لو تطلب

الأمر من جانبه اتخاذ موقف في بعض الحالات. ويتجنب التصادم مع الآخرين.

٣- النمط ٩, ١: الإدارة الاجتماعية Social Clup Management: ويسمى القيادي المريح، إذ يعطي القائد هنا اهتماماً اكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية. ويرى بليك Blake انه يحتمل إن هذا الأسلوب لن يؤدي إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة للإنتاج الأفضل جودة. وقد لا يؤدي أيضا إلى علاقات إنسانية دائمة وثابتة، لان موقفه إزاء مشكلات العمل ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة. كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

٤- النمط ٩, ٩: الإدارة التكاملية: وتسمى قيادة الفريق، أو القيادة الجماعية Team Management. ففي هذا الأنموذج يحتاج الفرد أن يكون منفاعلاً وملتزماً بالعمل المنتج. ويتميز هذا الأسلوب عن غيره في انه يبرز اهتماماً خاصاً بوضع الأهداف واعتبارها الأساس في إدارة المنظمة، لذلك فان جوهر هذا الأسلوب، يتطلب من الأفراد، القدرة على التفاعل مع المنظمة من خلال الالتزام بأهدافها. ويتم الدمج بين البعد الإنساني والبعد الإنتاجي بالطرق التي تشجع العاملين على الإنتاج الأفضل كماً ونوعاً من خلال الرضا الذاتي.

٥- النمط ٥, ٥ المتوازن: ويحدث هذا النمط عندما يهتم القائد اهتماماً معتدلاً بالعمل والأفراد. أي انه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والأفراد، بحيث لا يطغي أي من البعدين على الآخر.

يتضح من خلال الأنماط الخمسة السابقة لأنموذج الشبكة الإدارية، إن النمط (٩, ٩) قيادة الفريق التكاملية بالاهتمام العالي بكلا البعدين، الأفراد والانجاز يمكن أن يكون هو النمط الملائم لإدارة الجودة الشاملة (القيسي، ٢٠٠٩).

ثانياً انموذج دورة الحياة The Life Cycle Model

قام هذا الأنموذج الذي طوره "هرسي وبلانكارد Hersy & Blanchard" على فكرة أساسية، هي إن أفضل نمط قيادي، يتباين بتباين مستوى نضج المرؤوسين، ومتطلبات الحالة أو الموقف.

تكون الأنموذج من بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما:-

١- سلوك المهمة Task-Behavior.

٢- سلوك العلاقات الإنسانيةRelation Ship Behavior

وقد أوضح إن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص، أو تحديد متطلبات الموقف، ومستوى نضج المرؤوسين، باستخدام أسلوب قيادي مناسب. المفهوم الأساس لهذا الأنموذج هو مستوى النضج المرتبط بأداء المهمة. إن درجة النضج لدى المرؤوسين، لا يقصد به النضج من حيث الاتزان العاطفي أو العمر، وإنما هو مدى رغبة المرؤوس في انجاز الأعمال الموكلة إليه وسعيه الحثيث إلى رفع مستوى قدراته وخبراته في مجال عمله، ومدى استعداده لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه. وفي هذا الصدد، يذكر الباحثان "Myers and Myers"، بأن المرؤوس غير الناضج هو ذلك الشخص الذي لا يستطيع تطوير قابلياته وقدراته الذاتية نحو العمل أو للتفاعل مع الآخرين.

وعلى هذا الأساس فان Hersey & Blanchard يريان بأن نمط السلوك القيادي يمر بأربع مراحل تبعاً لدرجة نضج المرؤوسين. وينبغي على القائد الإداري تغيير نمطه القيادي بما ينسجم ومتطلبات كل مرحلة من مراحل نضج المرؤوسين. كما هي موضحة في الشكل (٦) الآتي:-

شكل (٦) أنموذج دورة الحياة الموقفي للقيادة

عالي نمط قيادي مهتم بالعمل والافراد	(٣) اهتمام عال بالأفراد وواطئ بالعمل (تدعيمي)	(٢) اهتمام عال بالعمل والأفراد (تدريبي)
	(٤) اهتمام واطئ بالعمل والأفراد (تفويضي)	(١) اهتمام عال بالعمل وواطئ بالأفراد (توجيهي)

عالي ـــــ نمط قيادي مهتم بالعمل ـــــ واطئ

غير ناضج ـــــ ناضج

وباختصار فنحن يمكننا أن نطلق على المستوى الأول لدورة الحياة (الإخباري) Telling. إذ يدخل المرؤوس إلى المنظمة لأول مرة، وينبغي أن يكون التوجه عالياً نحو العمل والانجاز. أما المستوى الثاني فقد تعلم المرؤوس شيئاً عن مهامه ولكنه مازال غير قادر على قبول المسؤولية أو تحملها، ويرغب المدير تشجيع الجهود، فأنه يسلك نحو الفرد العامل سلوكاً إنسانيا اجتماعياً. ويطلق على هذا النوع من السلوك القيادي (الترويج Selling) حيث الاهتمام العالي بالعمل والأفراد معاً.

أما المستوى الثالث إذ تزداد قابلية المرؤوسين ودافعيتهم نحو الأداء ورغبتهم في تحمل المسؤولية لزيادة خبرتهم ومهارتهم. لذا فان إشراف المدير سيكون غير مباشر قليلاً لكنه يستمر معهم في الإسناد العاطفي، ويدعى هذا الأسلوب التدريبي أو المشاركة Participation. حيث الاهتمام العالي بالعلاقات والواطئ في العمل، الذي يعتقد القائد هنا بأنه الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معاً. والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

أما المستوى الرابع حيث النضج العالي والرقابة الذاتية والخبرة والثقة لدى الأفراد العاملين كلها تستدعي من المدير تقليل كمية الدعم والإسناد، فيستخدم

الأسلوب التفويضي Delegation حيث الاهتمام الواطئ بالعمل والأفراد معاً.

يلاحظ إن المستويين الثالث والرابع من هذا الأنموذج هي من الأنماط المناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحول إلى المستوى الرابع، لأنه يعد أكثر ملائمة مع متطلبات الجودة.

ثالثا أنموذج طيف السلوك القيادي

Continuum Of Leadership Behavior Model

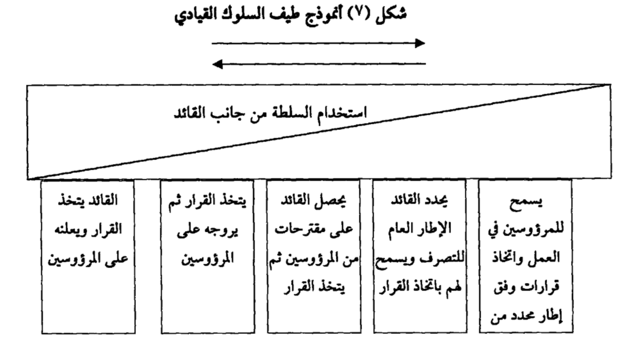
هو أنموذج من نماذج التصرف في إطار مرتبط بمدى السلطة المستخدمة من المدير، ومدى الحرية المتاحة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات. إذ يبدأ الأفراد عملهم بمستوى من الخبرة والثقة بالنفس والقوة، ثم يبدأ لديهم التطور والنمو في الخبرة والثقة. لذا فان النمط القيادي لابد أن يتغير مع تغير الأفراد.

ونتيجة لما أظهرته نتائج الأبحاث وبرامج العلاقات الإنسانية التي بنيت على أساسها. قام كل من تاننبوم وشمدت Tannenboum & Schmidit، بمحاولة، لوضع إطار عام يمكن للقيادة، الاستفادة منه في معالجة الموقف المحير الذي يواجهونه.

في أنموذج طيف السلوك ويسمى أيضا الخط المستمر حدد تاننبوم وشمدت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر متواصل، كما يظهر في الشكل(٧)، إذ يبين الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي، بينما تبين نهاية الطرف الآخر، سلوك القائد المتساهل، إذ يترك للجماعة حرية دراسة المشكلة واتخاذ القرار. وبين نهايتي الخط المذكورة تقع أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب، هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. ويسمى أسلوب القيادة المشاركة أو الديمقراطية.

والشكل(٧) يوضح الإطار العام للسلوك القيادي بحسب أنموذج الطيف السلوكي:-

شكل (٧) أنموذج طيف السلوك القيادي

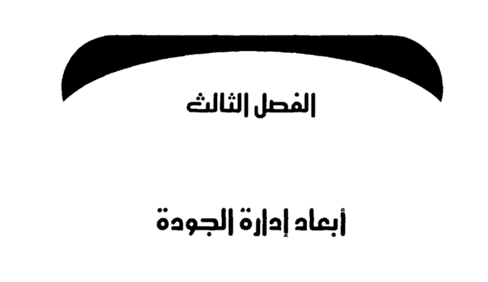


ويُعد هذا الأنموذج، مناسب لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن السلوك القيادي في هذا الأنموذج يتصف بالديناميكية؛ إذ يتغير ويتطور تبعا لتغير وتطور المرؤوسين في خبرتهم وكفاءتهم حتى يصلوا إلى درجة عالية من الوعي والنضج الذي يمكنهم من تحديد أهدافهم واتخاذ قراراتهم بالمشاركة مع القائد.

كما توجد أنماط سلوكية للقادة، بإمكان إدارة الجودة الشاملة، إن تستفيد منها. ومن هذه النماذج: نموذج القائد المميز Super Leader الذي قدمه(١٩٩٢ Hinry- Sims) ذلك السلوك الذي يمكن المرؤوسين من قيادة أنفسهم.

كما إن أنموذج القيادة بالمشاركة The Participation leadership model الذي قدمه كل من (Vroom-Yeton ١٩٧٣) وشجرة القرارات.

وكذلك أنموذج الإدارة بالتجوال، وهي منهج قائم على ممارسة القائد أسلوب الزيارات والتجوال في الوحدات التنظيمية المرتبطة به للاطلاع على واقع العمل عن كثب وبصورة ميدانية، وما يترتب على هذا الأسلوب بالمقابل من رفع معنويات العاملين وتحفيزهم من خلال الاتصال المباشر معهم والاستماع لأرائهم (القيسي، ٢٠٠٩).



الفصل الثالث

أبعاد إدارة الجودة

المبحث الاول

التحسين المستمر

يهتم هذا المبحث بمبدأين أساسيين من مبادئ الجودة الشاملة: هما: "التحسين المستمر" و"المقارنة المرجعية".

ويتناول هذا الفصل التعريف بالتحسين المستمر، ومجالاته، ومناهجه، وعلاقته بنشاط الإنتاج والعمليات. ثم تعريف المقارنة المرجعية، ومجالاتها، والعمليات الجارية فيها. كما يتناول قياس الأداء، بخصوصيته المطلوبة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأغراض التحسين المستمر وإجراء المقارنات مع المعايير المستهدفة.

أولا: التحسين المستمر: Continuous Improvement

التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة. والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه. وهناك مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها:-

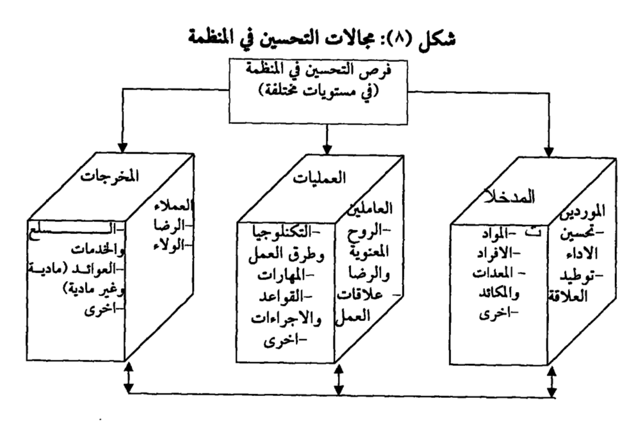
١- توجد دائما فرص للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات) ومختلف أوجه عمل المنظمة: ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين، على الأقل، هما:-

أ- صعوبة بلوغ الكمال والإتقان التام في العمل. وهناك مجالان: أما مجال تطوير نحو الأفضل أو مجال أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.

ب- التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا، وغير ذلك مما يستدعي تحسيناً في عمليات وأنشطة المنظمة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.

ولا يمكن حصر فرص التحسين في عمل المنظمة ويظهر من الشكل (٨) إطاراً لمجالات وفرص التحسين في المنظمة (ككل أو في النظم الفرعية):

شكل (٨): مجالات التحسين في المنظمة



٢- أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المنظمة: ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى بناء ثقافة متوجهة للتحسين المستمر بالإضافة إلى تمكين العاملين من القيام بذلك.

٣- وجود منهجية للتحسين: والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها. والمنهجية في هذا المجال تستلزم بعدين على الأقل، هما:-

أ- الجانب الإجرائي المتمثل بسلسلة الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين. ومن أمثلتها دورة P.D.C.A (خطط، جرب، افحص، نفذ). التي أشار إليها ديمنج (وتم ذكرها في موضوع سابق).

ب- مجموعة المبادئ المرشدة الأساسية وتتمثل بما يأتي:-

- **المبدأ الأول:** التركيز على العميل: أي إن الهدف من عمليات التحسين المختلفة ينصب على تلبية توقعات ورغبات العميل أو ما يفوقها (لكل من العميل الخارجي أو الداخلي) وبصورة أفضل دائما.

- **المبدأ الثاني**: فهم العملية: أي فهم كيفية تدفق وجريان عملية (نشاط) معينة، وكيفية تحديد الأداء، والمخرجات لها، وما هية مدخلاتها. وقد يتطلب الأمر دراسة وفحص عمليات المورد (الداخلي أو الخارجي) لفهم تدفق العملية كاملة، وصولاً لتحسينها بحل مشكلة معينة أو إزالة الاختناقات أو تقليل الهدر أو التلف وغير ذلك. ويعد هذا المبدأ أهم ما يميز المنهج الياباني وتفوقه على المنهج الغربي في مجال التحسين المستمر.
- المبدأ الثالث: التزام كل العاملين بتحسين الجودة: أي أداء الأدوار ومساهمات العاملين جميعا ابتداءاً من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى من العاملين يتم في ضوء تحسين الجودة. إذ يجب أن تشترك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين مع تنوع التخصصات أو اشتراك أكثر من طرف (فرد كان أو وحدة تنظيمية) في المنظمة "توميسون".

ثانيا: المنهج الياباني في تحسين الجودة:

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجها من الغرب (خصوصا، الولايات المتحدة الأميركية) لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال والصناعة واكتشاف الأسرار التي منحتها التميز في المنافسة العالمية.

ومنذ مطلع الثمانينات بدا الغرب في تداول الكثير من المفاهيم والممارسات اليابانية بعضها على سبيل التجربة المحدودة شائع. وفي هذه المرحلة انتقلت الكثير من المفاهيم الخاصة بالجودة، التي تطورت في اليابان، إلى الغرب من بينها فلسفة التحسين المستمر. لقد كان المنهج الغربي في التحسين يركز على التطوير وعلى الابتكار. واتسم ذلك بالعديد من السمات أهمها:-

١- القفزات الواسعة والتحسينات الكبيرة، التي تتطلب جهوداً ونفقات واسعة فضلاً عن أفراد بتخصصات عالية.
٢- الفواصل الزمنية الطويلة نسبياً للقيام بعمليات التطوير والابتكار.
٣- اهتمام كبير بالتكنولوجيا وطرائق العمل للارتقاء إلى مستويات أعلى تكنولوجياً.

أما المنهج الياباني فانه مختلف تماما، وذلك بسبب تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني المتميز بفكره وعاداته الخاصة والتي كان لها التأثير الكبير في مجالات الإدارة المختلفة، والتي نتج عنها تأسيس المنهج الياباني في الإدارة على ما يسمى S5:-

- SEIRI: إزالة التلف: وتعني التمييز بين الأشياء الضرورية عن غيرها والتخلص من غير الضروري، بهدف منع الهدر وضمان الأمن والسلامة.
- SEITON: الأناقة: وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال. بهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة.
- SEISON: الكنس: وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف بهدف منع العطلات.
- SEIKETSU: النقاء: وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل الهدر والتلف بهدف إدامة وتحسين الجودة.
- SHITSUKE: النظام: وتعني أطاعة ما يتم تقريره، والهدف تنميط الفعاليات والإجراءات.

١- منهج كايزن في التحسين المستمر:-

وانطلاقا من الأسس الخمسة تلك والممارسات العديدة المستمرة المميزة في الشركات الصناعية اليابانية ابتكر الياباني الدكتور(ماساكي اماي:Massaki Imai) نظام كيزن KAIZEN. وتم ترجمة كتابه الذي صدر باللغة الانكليزية إلى لغات عدة، اليابانية، والاسبانية، والفرنسية، والبرتغالية، والايطالية، والكورية. وبقي متصدرا أكثر الكتب مبيعاً لثلاث سنوات متتالية.

إن الكلمة KAIZEN متألفة من مقطعين أو بالأحرى كلمتين: الكلمة (KAI) وتعني التغيير التدريجي، أما (ZEN) فأنها تعني الزيادة الطفيفة. وفي اليابان عرف KAIZEN بأنه النظام الياباني للتحسين المستمر. ويشير في هذا المجال المنيف (١٩٩٨) إلى أن كيزن: عملية تحسين وتطوير واسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة (معدات، مكان، أفراد، أساليب عمل، تقنية). ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية، كما في الاختراع أو الابتكار. ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل

ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاذ كافة الإمكانات لاستغلال ما هو متوفر. ويذهب Heizer And Render، (٢٠٠١) إلى أن "كيزن" كلمة يابانية تشير إلى العملية المستمرة من التحسينات المضافة. ويتميز نظام "كيزن" ببعض السمات منها:-

أ- المفاهيم الأساسية:

ويمكن تلخيصها بما يأتي:-

أ- التأكيد على الجودة أولاً وعلى منظومة (الجودة- التكلفة- التسليم)

فالمنتج الياباني لا يهتم أولاً بالربح ولا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الأجل. ولأجله يتم التركيز على الجودة أولاً في المنتوج إذ ينتج بكميات محدودة لقياس مدى قبوله دون التركيز على التكلفة.

وتبدأ المرحلة الثانية بعد قبول المنتج من العميل، وبعد إتقان المنتج للتقنية وعندها يتم السعي لتخفيض التكاليف بالإنتاج الكبير (دون التفريط بالجودة)، وزيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون. وفي هذا الجانب فانه يختلف عن الغرب وذلك بخفض الرواتب أو عدد العاملين، وهذا المبدأ يعتبره(اماي Imai) طريقا غير أخلاقي لتخفيض الكلفة. ويستمر التحسين ليمتد إلى عملية التسليم إلى الزبائن.

ب- اعتماد نظام (تماما في الموعد JIT Just in Time) الذي يعرف بأنه (إنتاج اكبر كمية ممكنة بالوقت وبالقدر المطلوب). ويقوم على ثلاثة أسس تعرف (M٣) وهي:-

- Muda مودا: وتعني التقليل من التلف والعطلات.
- Muri موري: وتعني تخفيض إجهاد الفرد و الماكنه.
- Mura مورا: وتعني التقليل من الاختلاف والتغيرية.

وقد تم تطوير واعتماد نظام (JIT) في اليابان في أواخر الخمسينات من القرن الماضي. واستغرق (٣٠) عام ليصل إلى الغرب. ويستخدم في الصناعات الثقيلة. وقد تطلب (١٠) أعوام أخرى ليحظى بالمصداقية ويشيع في مجالات أعمال مختلفة في الغرب.

ويرى أوكلاند OKLAND (٢٠٠١) إن هذا النظام موجه لتامين أو إنتاج الكميات المطلوبة، في الوقت المحدد، بدون هدر، وانه يتوافق بصورة جيدة مع إدارة الجودة الشاملة، ويتشابه معها في الأساليب والأفكار. كما إن هذا النظام(JIT) لا يعمل بصورة جيدة إلا مع إدارة الجودة الشاملة (الطائي، ٢٠٠٨).

وتقوم فلسفة النظام هذا على التحسين المستمر وفرض حل المشكلات بصورة ايجابية، فضلاً عن انه مصمم لإنتاج وتسليم السلع في وقت الحاجة لها دون الاحتفاظ بمخزون، أو جعله اقل ما يمكن. ويرتبط هذا النظام بالجودة الشاملة والتحسين المستمر من خلال ما يأتي:-

١- **الكشف المبكر** عن المشكلات والأخطاء، ووجوب حلها ومعالجتها استنادا إلى خصائص النظام الآتية:-

أ- **تقليص المخزون**: (المخزون شر يخفي العيوب والأداء السيئ) فما أن تحدث مشكلة ما يبدأ البحث عن أسبابها ومعالجتها. إذ إن عدم وجود غطاء للأداء السيئ كفيل بكشف العيوب مباشرة وتصحيحها.

ب- **تقليص فترة الانتظار**: وهذا يعني إن النظام يخلق بتأثيره نظام للإنذار المبكر يخص مشكلات الجودة في المنظمة فتتم معالجتها فورا مما يلغي تأخير التسليم بسبب المشاكل.

٢- **التأكيد على الجودة في المصدر**: إذ يتم فحص المنتوج وإصلاح عيوبه قبل انتقاله إلى المرحلة الثانية. كما يتم منع أي توريد لأي وحدة مصابة أو غير مطابقة للمواصفات. الأمر الذي يؤدي إلى فهم أسباب المشكلة ومعالجتها واقتراح ما يلزم لأغراض التحسين من قبل العاملين أنفسهم.

٣- **تقليل كلفة الجودة** نتيجة لتقليص المخزون وتقليص ما يرتبط به من كلف التلف أو كلف الإصلاح، وكلف الاستثمار وغيرها.

ب- **الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسة لنجاح نظام كيزن في التحسين المستمر، هي**:-

أ- **التنميط والتقنين**: قبل إجراء أي تحسين يتم ما يأتي:-

١- التعرف على دقائق العمل الحالي وكيفيتها.

٢- إيجاد تنميط وتقنين نشاط أو عمل.

٣- وضع معايير والمحافظة عليها.
٤- فهم المعايير والمداومة عليها ليتم فهمه وتحسينه نحو الأفضل.
٥- صياغة النمط والمعايير الجديدة والمداومة والمحافظة عليها.
٦- الصيانة والمداومة على عمل الأشياء وحسب المعايير الموجودة.
٧- التفكير بالتحسين واقتراح التعديل في المعايير نحو الأفضل.
٨- إجراء التحسين عن طريق تغيير التنميط والتقنين وتعديل المعايير نحو الأفضل.

ب- **غيمبا 'GEMBA'**: أو ارض الواقع(المكان الذي يجري فيه العمل، وهناك خمسة مبادئ يبتدئ التحسين المستمر بها هي:-
١- عند حدوث أي انحراف اذهب إلى غيمبا GEMBA مباشرة.
٢- استفسر مباشرة من المختص(يسمى غيمباتسو GEMBATSU) واعتمد منظور الثقافة اليابانية الثنائي:-
- باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف.
- بهدوء وصبر وروية.
- اتخذ التدابير الوقائية الأولية مباشرة.
- إيجاد جذور المشكلة وحلها من قبل فريق عمل.
- إعداد التنميط والتقنين والمعايير الجديدة للوقاية من تكرار المشكلة أو الانحراف.
٣- يعتمد منهج كيزن في التحسين المستمر على ما يأتي:-
١ - الذهاب إلى ارض الواقع(غيمبا) لأنها المنطلق الأساس للوصول إلى الجودة الأفضل.
٢- التنميط والتقنين وإعداد المعايير هي أساس الصيانة والمحافظة (أو المداومة) ولتحسين من مختلف الجوانب. كما إن التوجه إلى مكان العمل هو لغرضين:-
أ- التأكد من وجود المعايير القائمة، والالتزام بها.
ب- تعديلها وتدريب العاملين على الالتزام بها.
٣- الالتزام بالمبادئ الثلاثة 'لكيزن' في التنفيذ هي:-
أ- لا تستلمها: أي لا تستلم أي تالف لأنه يؤثر في الجودة.

ب- لا تنفذ ولا تعمل أي منتوج تالف من خلال عملك.
ج- لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.
٤- التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها إحصائيا. فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية وباستخدام أدوات الجودة.
٥- إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة.

ولتطبيق طريقة KAIZEN يستخدم المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس FIVE- STEB. PLAN الذي يمكن تلخيصه بالخطوات الآتية:-

١- الفرز STRAIGHTEN UP

تلفظ باليابانية SERI أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، ويعني تطبيق مفهوم الفرز عمليا، مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، يقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة، مثل تسرب الزيوت من الآلات أو صدور أصوات غريبة منها، مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

٢- الترتيب المنهجي PUT THINGS IN ORDER

تلفظ باليابانية SETON أي وضع الأشياء في أماكنها وبحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت، وهناك ممارسة يابانية تسمى"قانون الثلاثين ثانية"SECOND 30 RULE"، حيث تقوم بموجبه معظم الشركات بترتيب عدة خاصة للاستخدام الميكانيكي، (المطرقة والمفكات وغيرها) في لوحة خاصة، بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال(٣٠ ثانية)، وذلك ضمن مفهوم مكان فحص لكل شيء، وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

٣- تنظيف مكان العمل CLEAN UP

تلفظ باليابانية SEISO أي قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لاماكن أعمالهم. ففي معظم الشركات اليابانية تستغل الخمسة دقائق الأولى والأخيرة يوميا لانجاز تنظيف شامل لمكان العمل، وهنا ينبغي التركيز على التفتيش على النظافة، فبدون التفتيش ليس هناك فرصة لتحقيق نظافة شاملة.

٤- التعقيم الشامل BEING CLEAN HYGIENIC UNCONTAMINATED

وتلفظ باليابانية SEIKETUS، وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى(١،٢،٣) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة، وفي المحافظة على استمرار تطبيق هذه المفاهيم(وتتعلق هذه الخطوة أساسا بالنظافة الشخصية للموظف بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أدائه لوظيفته)

٥- الانضباط الذاتي DISCIPLIN

وتلفظ باليابانية SHIT SUKE أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب، كما تعني هذه الخطوة استخدام اللطف والكياسة مع الآخرين، واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات(كدلالة على مدى ترسخها داخل العاملين).

ويساهم هذا المدخل الياباني في تحويل المصانع من ورش عمل مهملة إلى مصانع نظيفة في مكان العمل، وهي من عناصر المناخ التنظيمي في أية منظمة من المنظمات، وبالتالي، فمكان العمل النظيف والمريح لابد وان يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم.

إن تقييم الأداء بصورة دقيقة يتطلب تصميم وصياغة وإدامة استعمال مقاييس مناسبة من قبل الأفراد ذوي الاهتمام بالعملية الخاضعة للقياس. وان المجالات التي يمكن أن يجري فيها القياس هي:-

١- الفاعلية: EFFECTIVENESS: عبارة عن نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة. بمعنى أنها تركز على المخرجات من العملية الخاضعة للقياس. وتتعلق بمدى تحقيق الأهداف، أو فعل ما تم الوعد بفعله. إن قياس الفاعلية يكشف عن مدى انجاز المنظمة، أو مجموعة معينة أو القائمين بعملية معينة للنتائج المرغوب بها، أو إتمام الأشياء الصحيحة.

٢- الكفاءة: EFFICIENCY: عبارة عن نسبة الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستخدمة. بمعنى أنها تركز على المدخلات عن العملية الخاضعة للقياس. ويجب أن تخضع كل مدخلات العملية لقياس الكفاءة.

٣- الإنتاجية: PRODUCTIVITY: هي عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات.

أي أنها تركز على علاقة المخرجات بالمدخلات. ويمكن أن تحسب للمتوقع من المخرجات والمدخلات أو للفعلي منها للحصول على الإنتاجية المتوقعة أو الإنتاجية الفعلية.

٤- الجودة: QUALITY: تستخدم مقاييس متنوعة مثل المقاييس النسبية أو المعدلات للوحدات المعابة أو الأخطاء، أو نسبة الوحدات غير المطابقة للمواصفات، أو تأخير التسليم، أو كلف الجودة السيئة. المهم أن تتضمن المقاييس، مدى رضا العميل، ومدى انجاز الأهداف، ومدى كون التصاميم والنظم والحلول للمشكلات تلبي المتطلبات. وبكلمة عامة فان المقاييس المتعلقة بالجودة لابد أن تعكس مدى تلبية رغبات العميل.

٥- التأثير: IMPACT: تقود المقاييس التي تستخدم هنا إلى المؤشرات الرئيسة لأداء وحدة الأعمال أو المنظمة، وبضمنها مراقبة التحسينات الحاصلة عبر الزمن.

٢- منهج جوران في تحسين الجودة:-

تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظر JOSEPH JURAN كما سبق وان تم تناوله باختصار في فصل سابق كمنهجية من مناهج الجودة الشاملة. من ثلاثة مكونات أساسية:-

١- التخطيط: PLANNING

يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالزبون الخارجي، حيث تتضمن هذه العملية ما يأتي:-

أ- تحديد من هم الزبائن.

ب- التعرف على احتياجات الزبائن ومتطلباتهم الحقيقية.

ج- تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات الزبون، وتحقيق الميزة التنافسية.

د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

ه- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية، بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.

٢- رقابة الجودة: CONTROL

تتعلق رقابة الجودة باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للزبائن، واكتشاف أية انحرافات ثم تصحيحها. وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام، لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات الزبائن. وفي هذا الإطار يتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي (S.P.C) (CONTROL STUTISTICAL) مثل تحليل باريتو PARETO ANALYSIS، وشكل الانتشار SCATTER PLOT، وخريطة السبب والأثر AND (EFFECT DIAGRAM) COUSE وغيرها.

وفيما يأتي توضيح لكل أداة من هذه الأدوات:-

١- تحليل باريتو:

أجرى ALFREDO PARETO (١٩٢٣-١٩٤٨) دراسات حول توزيع الثروة في أوربا. وقد توصل إلى إن قلة من الناس لديهم الكثير من المال، والكثير من الناس لديهم القليل من المال. وقد اهتمت النظرية الاقتصادية بهذا التوزيع غير المتساوي للثروة. وذهب J. JURAN إلى أن هذا المفهوم شامل يمكن تطبيقه على مجالات عديدة. واستخلص منه ما أطلق عليه قله حيوية VITAL FEW وكثرة تافهة TRIVIAL MENY، إذ انه في موقف يكون التأثير الأكبر هو لعدد محدود من القضايا من بين كثرة ليس لها إلا تأثير محدود. فمثلا قلة من العملاء يأتي منها غالبية المبيعات.

يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشكلات التي يجب إعطائها الأولوية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكبيرة. ويشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة ٨٠/٢٠، التي تعني إن ٨٠٪ من المشكلات تعود إلى ٢٠٪ من الأسباب. وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها وتعتمد هذه الأداة الخطوات الآتية عند استخدامها:-

١- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوعة البحث.

٢- تحديد مقياس نمطي(التكرار، الزمن، الكلف)، وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات، ثم القياس وذلك بجمع البيانات خلال فترة محدودة.

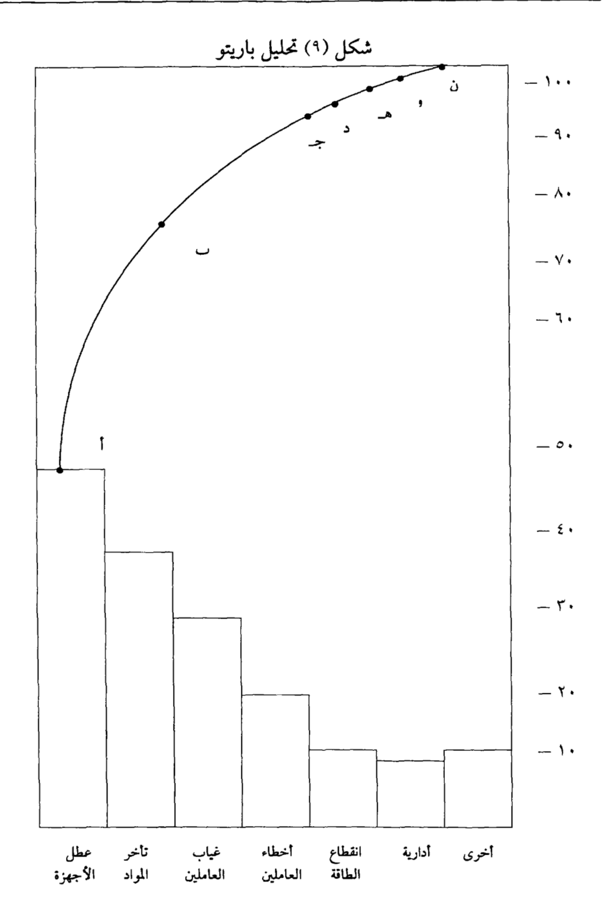
٣- ترتيب الأسباب(أو الصفات) تنازليا على وفق نتيجة القياس خلال الفترة.

٤- يخصص المحور الأفقي للأسباب مثل أنواع العيوب(الصفات) والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس(تكرار، وقت، كلف). والمحور الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
٥- يرسم مستطيل(أو شريط) لكل سبب(أو صفة) يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له(تكرار، وقت، كلف). ويراعي هنا البدء من الجانب الأيسر بالسبب الذي حصل على أعلى قيمة ثم الذي يليه، وهكذا، حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات.
٦- يتم إيجاد النسب المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب أو خاصية. ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب واحدة تلو الأخرى، بحسب ترتيب الأسباب في الشكل الياباني، ثم رسم المنحنى الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية(التصاعدية) مع مراعاة الآتي:-

أ- تحدد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف.
ب- تحدد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة النسبية التراكمية الثانية. وهكذا حتى آخر مستطيل و آخر قيمة نسبية تراكمية(التي قيمتها ١٠٠)

٧- يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور اكبر في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحنى يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه. وان لم تتضح مثل تلك النقطة، ينبغي إيجاد تلك الأسباب التي تحقق نسبة تراكمية بمقدار ٥٠٪ وان كان تأثير الأسباب المختلفة متقاربا عندها ينبغي البحث عن عوامل أخرى تؤثر في المشكلة، مثل أيام الأسبوع، ورديات العمل، (صباحية،مسائية، أخرى). ثم يعاد توزيع البيانات(إلى مجموعات فرعية)، يليها رسم مخطط باريتو لكل مجموعة، وملاحظة مدى ظهور نمط واضح للمسببات. ذلك بالإمكان توضيحية بالشكل (٩) الآتي:-

شكل (٩) تحليل باريتو



ويلاحظ من الشكل(٩) إن نقطة الانكسار أو التسارع في انحراف المنحنى هي عند النقطة(جـ). وهذا يعني أن الأصناف الثلاثة الأولى من الأسباب (عطل الأجهزة، تأخر وصول المواد، غياب العاملين)، هي الأسباب الأكثر أهميته، إذ تمثل السبب في ٤، ٨٥٪ من المرات التي تحدث فيها مشكلة التأخر وعدم تحقيق الإنتاج المخطط.

٢- شكل الانتشار: SCATTER DIAYRAM

يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الرقمية الخام فعل ذلك. والهدف منه هو فحص العلاقة السببية، وهل إن احد المتغيرين يمثل سبب للتغيرات في الثاني. أما كيفية استخدام هذه الأداة في مجال الجودة فيكون بحسب الخطوات الآتية:-

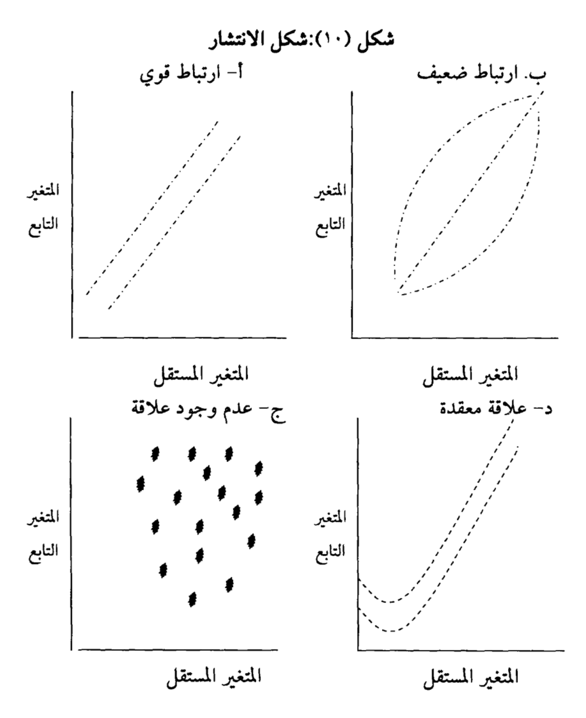
١- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد تسببه في ظاهرة(أو مشكلة) معينة. وتمثل الظاهرة المتغير الآخر. يجري قياس قيم المتغيرين في كل مرة. ويفضل إلا تقل عدد مرات القياس عن ٤٠ مرة (توفر ٤٠ زوج أو نقطة من البيانات).

٢- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد بأنه يمثل سببا(المتغير المستقل) ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة المدروسة(المتغير المعتمد). ويجري تقسيم المحورين بوحدات القياس المناسبة للمتغيرين، بحيث تستوعب التقسيمات لكل محور أعلى قيمة ثم قياسها للمتغير الذي يمثله أو اكبر من ذلك.

٣- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس كما في الخطوة(١).

٤- يلاحظ شكل انتشار النقاط في الرسم البياني. ماذا كان لها نمط محدد (اتجاه محدد) فإنها تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، وفي حالة عدم وجود نمط محدد فانه يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. كما هو مبين في الشكل (١٠) الآتي:-

شكل (١٠): شكل الانتشار



٣- مخطط السبب والتأثير CAUSE AND EFFECT DIAGRAM

تستخدم الإدارة هذا المخطط عندما يراد تحديد أو تحليل أو البحث عن الأسباب المحتملة لمشكلة أو موقف معين، إذ يمثل المخطط العلاقة بين النتيجة ولجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها. فتكون المشكلة على جانب من المخطط والمؤثرات

الجوهرية أو(الرئيسة الأسباب)، على الجانب الآخر في تفرعات تشبه الهيكل العظمي للسمكة. وغالبا ما تعود الأسباب الرئيسة إلى أربعة أصناف تدعى ٤MS وذلك لان أسماءها جميعا تبتدئ بحرف M وهي: (MACHINES .METHODS. MATERIALS .MANBOWER). وفي العمل الإداري تصبح هذه الفئات الأربع ٤PS وهي(POLICIES.PLANT .PROCEDURES .PEOPLE). أي (الناس، الإجراءات، السياسات، مكان العمل نفسه. ويستحسن إعداد قائمة منفصلة بالأسباب المحتملة، ليتم اختيار أكثرها احتمالا، تمهيدا لإخضاعها لمزيد من التحليل، للبحث عن الانحرافات لدى تفحص كل سبب من الأسباب، والبحث عن جذور المشكلة، بالاعتماد على قاعدة السؤال(٥) مرات لماذا(THE 5 WHY RULE) ومن ثم تشخيص الأسباب التي يتكرر ظهورها، أو بإيجاد التكرار النسبي لكل سبب.

وعن طريق هذا المخطط يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين. كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات، وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

ويعد هذا المخطط طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنها لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات. كما انه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيس أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.

وهناك أسلوبان من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في مخطط السبب والنتيجة أو التأثير هما:-

١- مخطط عظمة السمكة 'FISHBON DIAGRAM' أو مخطط ايشكاوا 'ISHIKAWA DIAGRAM'

٢- مخطط الشجرة TREE DIAGRAM ويعتمد التنظيم فيه على أساس السلسلة للأسباب.

أما عن خطوات إعداد السبب والنتيجة فهي كما يأتي:-

١- استنباط وجمع الأسباب الداعية لعمل مخطط السبب والنتيجة بإحدى الطريقتين، هما:-

أ- من خلال العصف الذهني المنظم للأسباب المحتملة، بدون إعداد مسبق.

ب- من خلال قوائم المراجعة(CHECK LISTS) وذلك باستخدامها في اجتماعات الفريق لتحديد وتعقيب الأسباب المحتملة، ولفحص مراحل عملية الإنتاج عن قرب.

٢- كتابة وصف المشكلة داخل صندوق بالجهة اليمنى.

٣- تسجيل الأسباب الرئيسة لفئات تصنيف الأسباب أو المؤثرات(PS٤ ، MS٤).

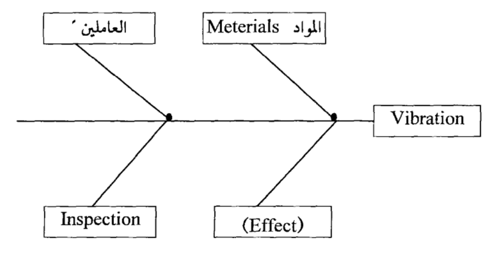
٤- تصنيف الأفكار المتولدة عن العصف الذهني وفق فئات التصنيف الرئيسة.

٥- التوقف من حين لآخر للتساؤل عن المسببات.

٦- تسجيل الردود عن التساؤلات كتفرعات للأسباب الرئيسة.

٧- انتهاء رسم مخطط السبب والنتيجة الفعلي"البلداوي، ص٩٥".

شكل (١١): نموذج لمخطط السبب والنتيجة (التأثير)



وقد تبرز بعض الحالات في إعداد المخطط، مثل وجود سبب فرعي يمكن تصنيفه ضمن أكثر مجموعة رئيسة. في هذه الحالة بصنف وفقا للاتفاق بين المجموعة أو فريق العمل، وعند عدم الاتفاق يمكن تكراره في أكثر من مجموعة رئيسة. وقد تتضمن بعض العناوين أو المجاميع الرئيسة أسباب فرعية قليلة(اقل من ٣ مثلا)، عندها تجري محاولة الكشف عن أسباب فرعية أخرى بعرضها على آخرين ومناقشتها معهم "الطائي، ص٢٨٩".

وللمخطط عظمة السمكة أنواع عديدة يحددها بسترفيلد(١٩٩٥) بثلاثة أنواع هي:-

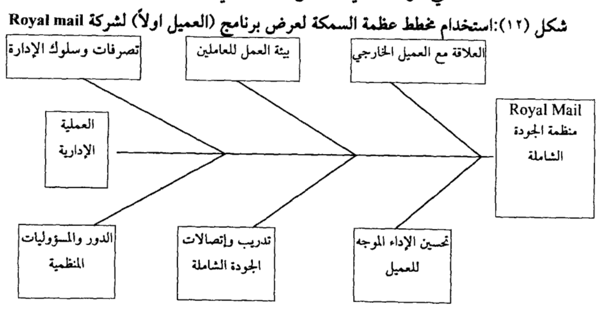
١- الأسباب المتعددة: cause-enumeration: وهو الأكثر شيوعا وقد مر ذكره في المثال السابق.

٢- نوع تحليل التشتت: disperation- analyses: يختلف عن سابقه في طريقة إعداده والهدف منه. فعند إعداد هذا النوع يتم إكمال كل مجموعة رئيسة بالأسباب المتفرعة منها، ثم يتم الانتقال إلى مجموعة أو فرع رئيس آخر، أما الهدف منه فيكون تحليل أسباب التشتت أو التغيرية في الإنتاج.

٣- نوع تحليل العملية: process- analaysis: في هذا النوع ترسم المراحل بصورة متعاقبة على الخط الوسطي للمخطط الذي يرتبط مباشرة برأس السمكة أو المشكلة. وتمثل الفروع الرئيسة التي تصب في كل مرحلة إنتاجية الأسباب الرئيسة(أو المجموعة الرئيسة للأسباب) في تلك المرحلة الإنتاجية وتتفرع منها الأسباب الثانوية.

وقد ظهرت في الوقت الحاضر استخدامات أخرى لهذا المخطط في غير الأهداف الأساسية التي بني عليها، متمثلة في تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة معينة، ومنها تصوير برنامج الجودة الشاملة في شركة royal mail الذي أطلق عليه (العميل أولا) customer first. كما هي موضحة في الشكل(١٢) الآتي:-

شكل (١٢):استخدام مخطط عظمة السمكة لعرض برنامج (العميل اولا) لشركة Royal mail



٤- خريطة المسار: **flow charts**:

هي عبارة عن وصف انسيابي للعلاقات القائمة فيما بين الأنشطة والمهام المختلفة للعملية، أي تحديد المسار الفعلي والمسار الأمثل لأي منتج أو خدمة.

ويعرفها corlsen & lewis (١٩٧٩) بأنها الطريقة التصويرية لعرض عمليات النظام وتعاقبها. ويرى marsh (١٩٩٨) إن مخططات المسار"طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية process وتستعمل لإظهار التتابع في الخطوات والمواقع الرئيسة للقرار، والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية التحويلية". ويرى آخرون، إن مخططات المسار هي تمثيل بياني لكيفية حصول العملية التحويلية، يظهر كحد أدنى، التتابع في الخطوات.

ومن شان خريطة المسار، هو أن تكشف مواقع التحسين الممكنة أو التباينات غير الضرورية، كما أنها تمثل توثيقا جيدا للعملية، وكيفية ارتباط المراحل المختلفة ببعضها البعض. وتعد من المهارات الضرورية التي تقوم بها الجودة الشاملة. مع التأكيد على ضرورة استخدام رموز سهلة وواضحة لأداء العملية"البلداوي، ص٩١".

ولإعداد مخططات المسار يوجد العديد من الرموز التي يمكن استخدامها، ومن الناحية العملية فان ٨٠٪ من مخططات المسار لا يستخدم فيها أكثر من ٢٠٪ من الرموز المتاحة.

ويركز(marsh ١٩٩٨) ثلاثة أنواع من مخططات المسار هي:-

١- مخطط المسار البسيط: ويستعمل رموز، البداية، النهاية، الأنشطة، الخطوات، والقرارات.

٢- مخطط مسار المدخلات، المخرجات، (الكيفية التي تستلم وتمرر فيها الوثائق الرئيسة).

٣- مخطط المسار الممتد: deployment flow chart (ويظهر الأفراد ذوي العلاقة بكل خطوة من الخطوات الموجودة في مخطط المسار).

□كما يرى آخرون إن هناك أنواع أخرى من المسارات هي:-

١- مخطط مسار المستوى الأول(من الأعلى إلى الأسفل) وهو يظهر الخطوات الرئيسة في العملية التحويلية. ومن الممكن تضمينه المخرجات الوسطية لكل خطوة، وكذلك المراحل الجزئية أو الفرعية في كل خطوة. يماثل هذا النوع مخطط

المسار البسيط في التصنيف السابق. ويستعمل للحصول على صورة أساسية عن العملية التحويلية والتغيرات التي تحصل على المدخلات خلالها.

٢- مخطط مسار المستوى الثاني(أو التفصيلي): يوضح الخطوات أو الأنشطة في العملية التحويلية. ويتضمن أيضا إظهار نقاط القرار، وفترات الانتظار، والمهام التي غالبا ما يجب تكرارها، ومسار التغذية العكسية. ويفيد هذا النوع في فحص المجالات المختلفة في العملية بصورة تفصيلية بالإضافة إلى البحث عن المشكلات ومواقع عدم الكفاءة.

٣- مخطط المسار الممتد: مخطط مسار يوضح المراحل المتعاقبة، ومن يقوم بكل منها. ويأخذ شكل مصفوفة تظهر المشاركين في المراحل المختلفة والتتابع بينهم. من منافع هذا المخطط تحديد من يقدم المدخلات إلى من، كما يظهر حالات الأفراد الذين لا حاجة لهم لوجود من يقوم بنفس المهمة. ويوضح الشكل(١٣) تلك الأنواع الثلاثة:-

٣- منهج حل المشكلات problem solving technique

إن منهج حل المشكلات في مجال تحسين الجودة ليس إلا انعكاسا أو ترجمة لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات الشائعة في الأدب الإداري، في مجال التخطيط واتخاذ القرار. وتستند هذه الطريقة إلى الأركان الأساسية الآتية:-

أ- تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفريق المكلف بمعالجة المشكلة. ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال، القيام بالإجابة على أسئلة متنوعة فيما يتعلق ب:من؟، ماذا؟، متى؟، أين؟، كيف؟، لماذا؟، التي من شانها وصف المشكلة.

ب- تحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة.

ج- التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلولا أولية للمشكلة.

د- تقوم البدائل من الحلول.

ه- اختيار الحل الأنسب أو الأفضل(اتخاذ القرار).

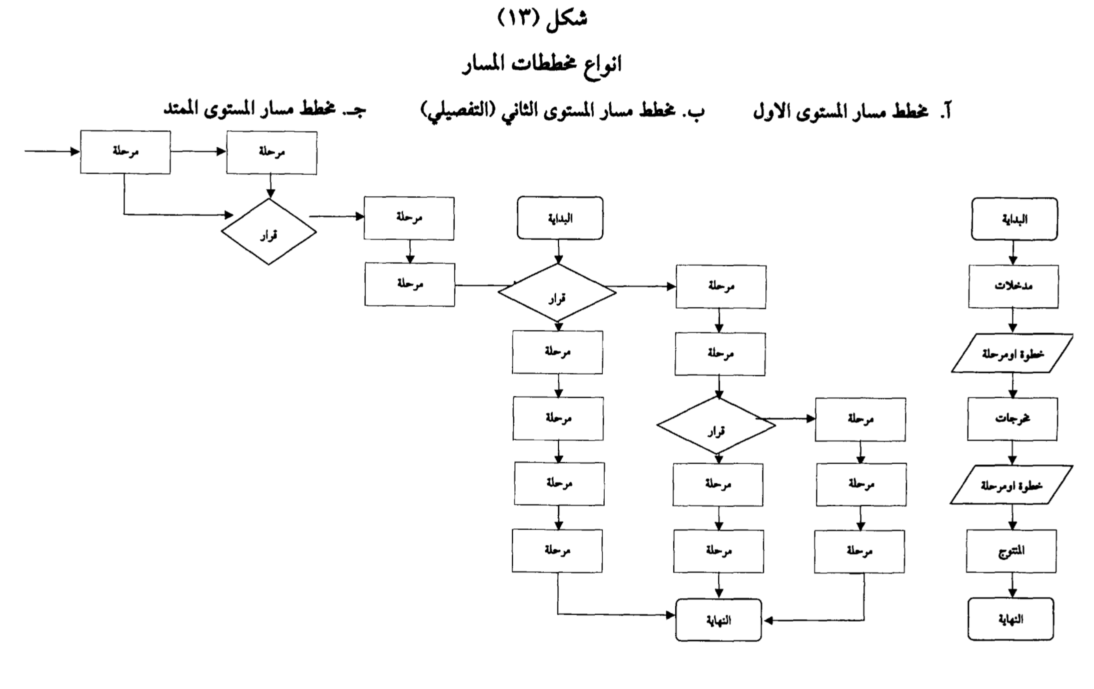
و- تنفيذ الحل الذي تم اختياره.

ز- المتابعة والرقابة للتنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

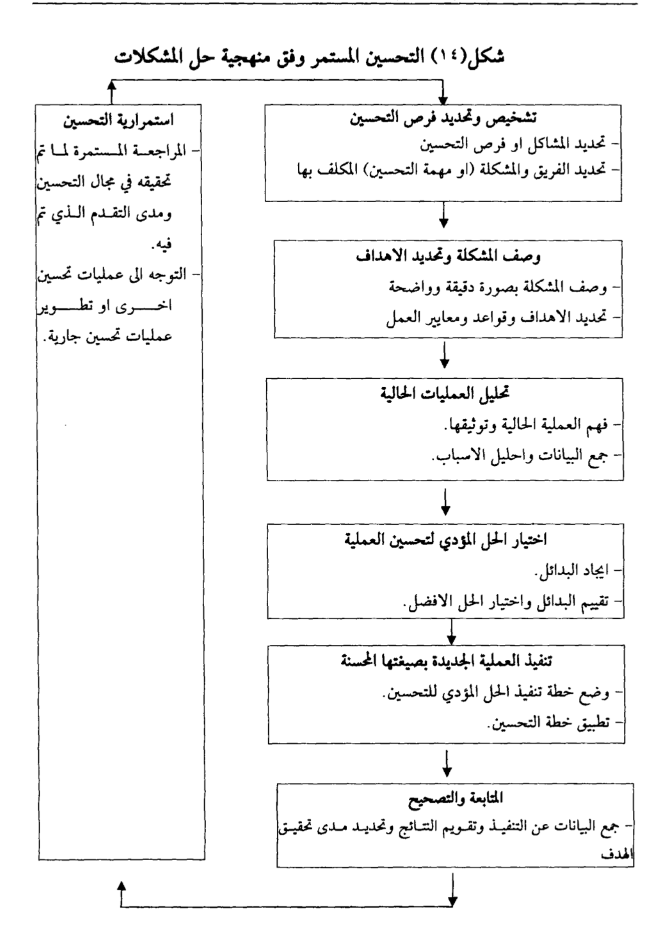
ويوضح الشكلان(١٤) و(١٥) صور منهج حل المشكلات في التحسين المستمر، التي خدمها مشروع ضمان الجودة للتنمية الدولية (usaid).

شكل (١٣)

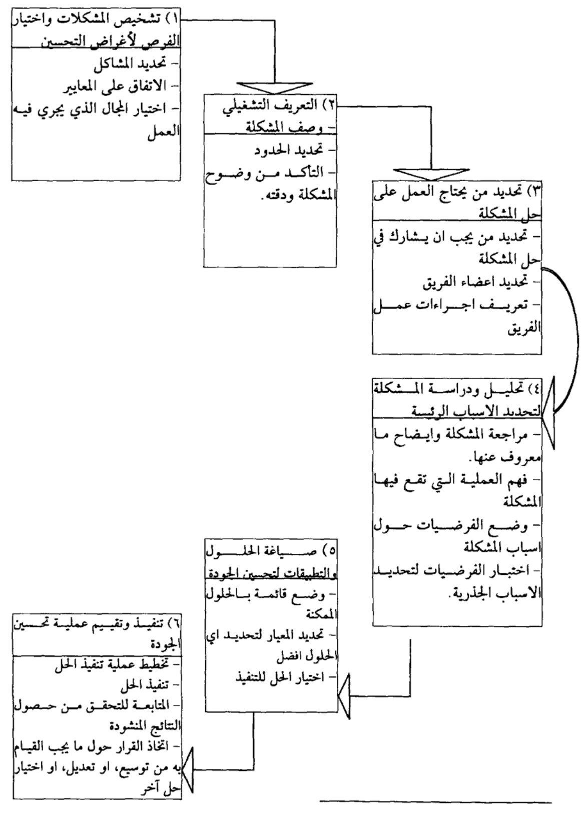
انواع مخططات المسار



شكل(١٤) التحسين المستمر وفق منهجية حل المشكلات



شكل(١٥) نموذج الخطوات الست لحل مشكلات الجودة وعمليات التحسين المستمر*



*الشكل مقتبس من رعد الطائي وعبس قداده، مصدر سابق، ص ٢١١.

ثالثا- دورة جون مارش john march للتحسين المستمر:

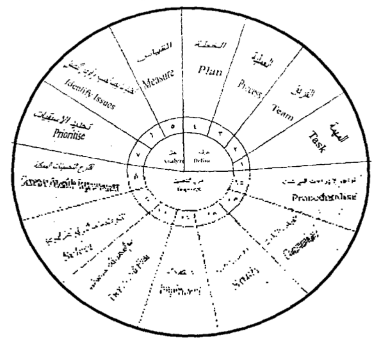
قدم جون مارش أنموذجه للتحسين المستمر عام ١٩٩٣ في كتابه- "the continuous Improvement toolkit"، إذ وضع دورة للتحسين المستمر تقوم على ثلاثة مراحل رئيسة هي:-

١- تعريف العملية.
٢- تحليل العملية.
٣- تحسين العملية.

وهي تضم أربع عشرة خطوة. ومما يميز هذا الأنموذج ما يأتي:-

١- إمكانية دمجه في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وانطلاقه من التحليل الداخلي للمنظمة، وتحديد العمليات الحاسمة فيها التي ينطلق منها التحسين.
٢- توجد(٢٨) أداة من أدوات الجودة، تعتمد في المراحل المختلفة للجودة، موزعة ومحددة وفقا لمتطلبات كل مرحلة من المراحل الأربع عشرة. وهناك برامجية جاهزة لتطبيق واستخدام كل أداة من الأدوات.
٣- إعداده استنادا إلى تطبيقات وممارسات لمدة(١٠) سنوات وليس على أساس البحث النظري. كل ذلك ممكن إيضاحه في الشكل(١٦).

شكل (١٦) دورة جون مارش للتحسين المستمر



المبحث الثاني

١- المقارنة المرجعية

وتشكل"المقارنة المرجعية "إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتبرز أهمية ودور هذا المبدأ في تكامله مع مبدأ"التحسين المستمر" لجعل المنظمة ممتازة في مختلف أوجه عملها. ويعرفها(france et al 1991) بأنها أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه." ويعرفها(bank 1992) بأنها "عملية منتظمة مستمرة لتقييم المنظمات المعروفة بكونها قائدة في الصناعة لأجل تطوير أعمالها وعملياتها، وبلوغ أفضل الممارسات ومعايير الأداء العالمية. ويعرفها(murch.1998) بأنها" منهج منظم لمقارنة منتوجات وخدمات وعمليات المنظمة مع الأفضل المميز". ويعرفها(Oakland 2000) بأنها"قياس عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة، ومقارنتها مع المنافسين. وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها، وضع الأهداف، والأسبقيات والعمليات التي تقود إلى الميزة التنافسية". يتضح مما سبق، إن المقارنة المرجعية هي منهج منظم لاختيار معيار للأداء المميز، تقارن المنظمة أدائها الكلي، وصولا إلى التحسين في مخرجاتها أو أنشطتها أو أوجه عملها.

وتنسب الجذور التاريخية الأصلية للمقارنة المرجعية إلى اليابان. وان لكلمة"danbotsu" هي الكلمة اليابانية المقابلة لكلمة bench markinq وتعني السعي من اجل أن تكون أفضل من الأفضل. وتوجد في الوقت الحاضر أنواع من المقارنة المرجعية هي:-

١- المقارنة المرجعية الداخلية: إذ بوحيها تجري المقارنة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة.

٢- المقارنة المرجعية الخارجية: وتجري مع منظمات أخرى. وفيها أنواع متعددة هي:-

أ- التنافسية: وتجري المقارنة بين المنافسين المباشرين وغير المباشرين في الصناعة.

ب- غير التنافسية: تميل إلى التعاون بين المنافسين، وانتفاع الجميع من المعلومات المتعاون عليها.

٣- المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجري المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة، ومن الصنف الدولي، بغض النظر عن الصناعة.

وتحقق المقارنة المرجعية فضلا عن ذلك منافع أخرى منها على سبيل المثال:-

١- تحديد متطلبات العملاء.
٢- وضع أهداف أكثر فعالية.
٣- وضع مقياس حقيقي للإنتاجية.
٤- جعل المنظمة أكثر تنافسية.
٥- تحديد الممارسات الأفضل في الصناعة.
٦- تحقق السبق في عملية التغيير(الإبداعي وليس رد الفعل اتجاه ما يحدث).
٧- تشجيع المشاركة والتعاون(بالمعلومات وبناء العلاقات مع المنظمات الأخرى، المحلية منها والدولية، والعالمية). وعلى أساس المصالح المشتركة.

٢- مجالات المقارنة المرجعية:

تجري المقارنة المرجعية للمنظمة ككل مثلما يمكن أن تجري لأي من أوجه عملها، والغاية من ذلك التحسين وبلوغ مستوى الأداء الأفضل من الأفضل(المرجعية). وتتمثل المجالات التي يمكن أن تنصب عليها المقارنة المرجعية في الآتي:-

١- المنظمة ككل: لقد برزت هذه الإمكانية مع ظهور المسابقات الدولية الذي مكن المنظمات من معرفة موقعها بين المنظمات الأخرى واكتشاف درجة التقدم التي حققتها.

٢- المخرجات: وتكون على أنواع عدة، منها:-

- السلع والخدمات التي تسلم إلى العملاء الداخليين أو الخارجيين.
- نتائج الأعمال المالية: من ربح أو(خسارة) أو معدل العائد أو غيرها من المؤشرات والمعايير المالية(وربما التكاليف أيضا).
- نتائج الأعمال غير المالية: الحصة السوقية، المركز التنافسي.
- أخرى: مثل نسبة دوران العمل، نسبة التلف،... الخ

٣- العمليات في مختلف الأقسام أو الوظائف، تصنف هذه إلى نوعين هما:-

- عمليات التسليم: العمليات التي يتم فيها تحويل متطلبات العملاء إلى سلع وخدمات تشبع تلك المتطلبات.
- عمليات الدعم: التي تجري لتعزيز عمليات التسليم. ومن أمثلتها الإدارة الإستراتيجية، تعبئة الموارد البشرية، تطوير الموارد وغير ذلك.

٤- الأفراد: وتشمل التنظيم، والثقافة المنظمية، وقدرات ومؤهلات الأفراد.

٣- عملية المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية عملية منظمة لها إجراءاتها المحددة ومراحلها المتعاقبة وخطواتها الأساسية. يلخص(bank 1992) هذه الخطوات فيما يأتي:-

١- تحديد المجال الذي تطبق عليه المقارنة المرجعية.
٢- اختيار المنظمة المرجع. وهي الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية. وقد تكون من المنافسين في الصناعة أو من خارج الصناعة.
٣- تحديد المقاييس أو المعايير المناسبة، التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء. فضلا عن تحديد منهجية جمع البيانات المطلوبة لإجراء المقارنات الصحيحة والسليمة.
٤- تحديد جوانب القوة في المنظمة المنافسة التي اعتمدت كمرجع. ثم مقارنة ذلك مع أداء المنظمة، لتشخيص الفجوة، وتحليل الأسباب وإيجاد فرص التحسين. ويمكن أن تطرح العديد من التساؤلات ويجري الإجابة عليها. ومن أمثلة تلك التساؤلات:
   - هل المنظمة المنافسة أفضل؟ وبماذا هي أفضل؟ وكم هي أفضل؟ ولماذا هي أفضل؟
   - ماذا يمكن أن نتعلم من ذلك؟ وكيف نطبق ما تعلمناه على منظمتنا.
٥- وضع خطة العمل لإجراء التحسينات. تستعمل هنا بيانات التحليل السابق لوضع أهداف المنظمة من شانها تحقيق التميز والأفضلية: وتدمج تلك الأهداف في عملية التخطيط الرسمي داخل المنظمة. ولا بد من تامين دعم الإدارة العليا لتلك الخطة.

يقترح (bank 1992) منهجية مبسطة للمقارنة المرجعية، يطلق عليها"دورة المقارنة المرجعية" penchmarkiny cycle. وتبدأ الدورة بما يأتي:

١- بالمناقشات، واعتماد لوحة البيانات لتحديد عوامل النجاح الحاسمة csf "critical success factors" في المنظمة، (ويعد تحديد العوامل هذه امتداد لعملية التخطيط الإستراتيجي).

٢- يتبعها تجديد الأنشطة ذات الأهمية لانجاز تلك العوامل(هي الأهداف الفرعية الأكثر أهمية للمنظمة).

٣- تحديد المنافسين ذوي الممارسة الأفضل في مجالات عوامل النجاح الحاسمة c.s.f والأنشطة المرتبطة بها. ويجري ذلك من خلال جمع البيانات عن الأداء في مجال المتوج والخدمة، والعمليات والإجراءات، والإفراد، الخطوة التالية هي.

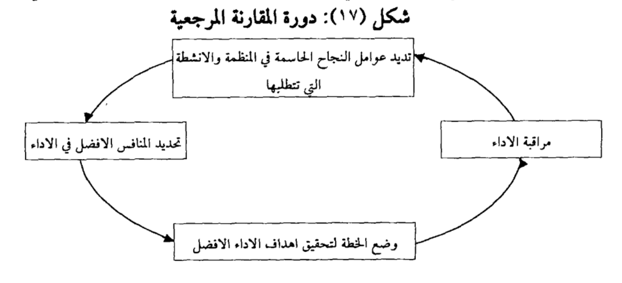
٤- إعداد خطة لتحقيق الأداء المميز المستهدف، وان تصبح أفضل من أفضل المنافسين. يلي ذلك.

٥- وضع المعايير الحقيقية للقياس ومراقبة الأداء، وقياس التقدم. وتعاد كل الدورة لتحقيق مزيد من التحسين.

كما يقترح أوكلاند (Oakland 2000) نموذجا لعملية المقارنة المرجعية، يوضحه الشكل(١٧).

وبالامكان توضيح هذه الدورة التي وضعها (Oakland 2000) بالشكل (١٧) الآتي:

شكل (١٧): دورة المقارنة المرجعية



المبحث الثالث

١- المواصفات القياسية الدولية"ISO"

يعبر مصطلح الايزو"ISO"عن International standardization orgarinization المنظمة الدولية للتقييس، التي تأسست عام ١٩٤٦، بهدف إصدار المعايير أو"المواصفات الموحدة دوليا" standards، والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، لغرض تشجيع تجارة الخدمات والسلع على المستوى العالمي. ومقرها جنيف، وتضم أكثر من(١٠٠) دولة في عضويتها. إن كلمة الايزو إغريقية(Isos) وتعني التساوي.

ويرمز الرقم(٩٠٠٠) لسلسة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات. وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى. لكن هذه المواصفة(Iso 9000)، هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

إن نشوء وتطور Iso 9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة، تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، وذلك نظرا للحاجة الملحة إلى هذه المواصفات التي أفرزتها الحرب العالمية الثانية، عندما فشلت العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، الأمر الذي جعلها تفرض قواعد محددة على المجهزين لتأكيد الجودة. Quality assurance measures كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، إذ وجدت تلك الصناعات إن تطبيق مبادئ الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها. وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية، التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولا إلى Iso 9000 كما يأتي:-

١- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية.

٢- مرحلة المواصفات الوطنية.

٣- مرحلة المواصفات العالمية.

إن المرحلة الأولى تمتد بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، إذ اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية، رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة.

ثم قامت تلك الشركات، بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها، ولكل من عملياتها ومجهزيها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

أما المرحلة الثانية فإنها تتعلق بالمواصفات الوطنية، حيث بدأت في أوائل السبعينات، بعد أن قامت مجموعة الدول الأوربية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة، بعد تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي، حققت منتجاتها تفوقا ملحوظا في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوربية والأميركية. لذلك سعى العديد من هيئات المقاييس في تلك الدول، إلى إصدار مواصفات وطنية، إذ كانت لهيئة المواصفات البريطانية السبق، في أداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية منتصف السبعينات من القرن العشرين، حيث كانت حصيلة الجهود إصدار المواصفات(BS 5750) التي سبق ذكرها في هذا الفصل، وفي الفترة ما بين سنة ١٩٧٩ وسنة ١٩٨٧ تبنت بعض الدول مثل(كندا، واستراليا، وأمريكا، مواصفات وطنية لأنظمة الجودة، كان البعض منها مشابها أو مماثلا للمواصفات البريطانية).

أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة ظهور المواصفات العالمية(Iso) في الفترة من ١٩٨٧، إذ كان من دواعي ظهور هذه المواصفات هي:-

١- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماما بالمستهلك.

٢- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

وخلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ أصدرت اللجنة الفنية(٦) معايير، أولها ISO8402 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير ISO9000 الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة. وفي عام ١٩٩٤ تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO9000 كانت تضم كل من المعايير الآتية:-

ISO9000، ISO9001، ISO9002، ISO9003، ISO9004 ثم في عام ٢٠٠٠ صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ٢٠٠٠-ISO9000، والتي تم بها إلغاء ISO9002 و ISO9003 وبقيت مجموعة المعايير.

-ISO 9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.

-ISO 90001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة.

-ISO 90004-2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

ويعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية BSI في عام ١٩٧٠ للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها.

إن BS5750 تعرف على أنها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين لغرض التأكد من إن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دونما وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء. وان هذا المعيار لإدارة الجودة الشاملة نشر في أيلول ١٩٩٢ وقد تضمن جزأين هما:-

- الجزء الأول: هو مرشد لمبادئ إدارية.

- الجزء الثاني: هو مرشد للأساليب التي من شانها أن تطور الجودة "زيدان، ص٢٦٥-٢٦٧".

إن هذا المعيار ISO 9000 يدل على إن تلك المداخل ذات طبيعة متكاملة وشاملة. بحيث أنها تضمن مختلف المستويات من المشاريع وفي كافة الوظائف وكذلك فان تلك المعايير لها علاقة ب(T.Q.M) إذ أنها تسعى لإشباع حاجات المستهلك ورضاه.

ونظرا للتداخل بين المفهومين فانه قد يحصل خلط بين بينهما. والجدول(٢) الآتي يوضح أهم الفروق بين المفهومين "زين الدين، ص٤٠":-

ادارة الجودة الشاملة	ISO9000
- ترتبط باستراتيجية المنظمة	- لا ترتبط باستراتيجية موحدة
- تركز على الفلسفة والمفاهيم والاساليب	- تركز على النظم الفنية والاجراءات
- التأكيد على مشاركة العاملين	- مشاركة العاملين ليست ضرورية
- تعني بالمنظمة ككل	- يمكن ان يكون التركيز جزئياً
- كل فرد مسؤول عن الجودة.	- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.
- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات	- من الانسب ابقاء الاوضاع على حالها

جدول (٢) الفروق بين ادارة الجودة الشاملة

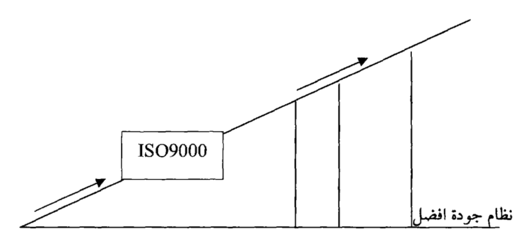
والايزو ٩٠٠٠/ ISO9000

ويتضح إن المواصفات تعد بمثابة معيار للتفاهم، وهي لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، وهي تعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالتصنيع إلى مستويات عليا، فضلا عن كونها أساسا للمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

وبشكل عام تعرّف المواصفة بأنها عبارة عن وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسيلة أو منتجا نهائيا لكي تكون صالحة للاستعمال، وبما يؤدي إلى تلبية الأغراض التي وضعت من اجلها. وبقدر تعلق الايزو بالجوانب الإدارية والاقتصادية، فان سلسلة المواصفات ISO9000 تتسم في كونها ترتبط بمشاكل إدارة تأكيد الجودة، التي هي مواصفات إدارية تنصب على النظام الإداري، أي أنها ليست مواصفات فنية، ولا تتعلق بجودة المنتج، ولكنها تبحث في كفاءة النظام، ومدى التطور الذي يحققه، ويمكن أن يصلح لمنظمات مختلفة، وان المنظمة أو المنشاة التي تحصل على أي من شهادات المطابقة ISO 9000 سوف تحظى بالثقة والامان في نظام الجودة المعتمدة من قبلها، ومن هنا تسعى مختلف المنظمات إلى إظهار إن لديها نظاماً للزبون والإدارة على درجة عالية من الكفاءة والجودة تنعكس أثاره بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة منتجاتها وخدماتها. إن الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9000 لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة، لان الجودة الشاملة تعد أكثر شمولا، ولأنها (T.Q.M) عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز(ISO) على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها، ومن ذلك نستنتج إن(ISO) ضرورية لتحقيق(T.Q.M) ولكنها ليست بديلا عنها.

وبعبارة أخرى إن تحقيق متطلبات الايزو هو خطوة أساسية على الطريق نحو بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل(١٨) الآتي:-

شكل (١٨) الاساس الذي تبنى عليه (ISO)



إن إدارة الجودة الشاملة المشار إليها في الشكل السابق يتم ربطها في المستقبل بالأهداف الإستراتيجية للجودة، وان هذه الفكرة يمكن ملاحظتها من خلال تحليل الواقع الذي ارتبط بتطور حركة الجودة خلال الحقبة الزمنية السابقة والتي يشير الكثير من الباحثين ومنهم(garvin) إلى أنها تقسم إلى أربع مراحل:-

١- مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عنها باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الواسع الذي استدعى وجود وظيفة مستقلة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

٢- مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدا استخدامها مع بدايات القرن العشرين وبالتحديد مع قيام G.S.Radtord بنشر كتابه في سنة ١٩٢٢ حول السيطرة على الجودة في المصانع، إن ذلك كان الأساس في انتشار قسم مستقل للسيطرة على الجودة يعتمد على استخدام أساليب إحصائية شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطول فترة الخمسينات.

٣- مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والذرية، ثم تطورت لتكون بمثابة الرد الأوربي حول مفهوم السيطرة الشاملة للجودةTotal quality control إذ استطاعت اليابان بموجبها غزو الأسواق الأوربية في فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وبهذا استخدم

الأوربيون مبادئ تأكيد الجودة، ثم إدارة الجودة في بناء المواصفات الخاصة ISO 9000 لأنها تعد نظام لإدارة الجودة واستخدامه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الأسيوي والأميركي لأسواقها، من خلال اعتماد هذه المواصفات كأساس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

٤- إن هذه المرحلة هي الأخيرة، وتعرف باسم مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة، وتعد بمثابة التطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة. إذ أن من أهم سمات هذه المرحلة، هو اعتماد الجودة كسلاح تنافسي، كما إن إدارة الجودة الإستراتيجية تعني التكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات الجودة الشاملة والإستراتيجية "زيدان ، ص٦٩".

وفيما يأتي جدول(٣) يوضح عناصر المواصفات ISO 9001.9002.9003 كافة:-

ت	عناصر المواصفة القياسية	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	رقم العنصر في المواصفة
١	مسؤولية الادارة	*	*	•	1 .٤
٢	نظام الجودة	*	*	•	٤,٢
٣	مراجعة العقد	*	*	*	٤,٣
٤	ضبط التصميم	*	-	–	٤,٤
٥	ضبط الوثائق والمعلومات	*	*	*	٤,٥
٦	المشتريات	*	*	–	٤,٦
٧	ضبط المنتج المورد من الزبون	*	*	*	٤,٧
٨	تمييز المنتج وتتبعه	*	*	•	٤,٨
٩	ضبط العمليات	*	*	-	٤,٩
١٠	التفتيش والاختبار	*	*	-	٤,١٠
١١	ضبط ومغايرة اجهزة القياس	*	*	*	٤,١١
١٢	حالة التفتيش والاختبارات والفحص	*	*	*	٤,١٢
١٣	ضبط المنتجات غير المطابقة	*	*	•	٤,١٣
١٤	الاجراءات التصحيحية والوقائية	*	*	•	٤,١٤
١٥	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	*	*	*	٤,١٥
١٦	ضبط سجلات الجودة	*	*	•	٤,١٦
١٧	التدقيق الداخلي لانظمة الجودة	*	*	•	٤,١٧
١٨	التدريب	*	*	•	٤,١٨
١٩	الخدمة ما بعد البيع	*	*	-	٤,١٩
٢٠	الاساليب الاحصائية	*	*	•	٤,٢٠

جدول(٣) يوضح عناصر المواصفات ISO 9001.9002.9003 كافة

٣- خطوات الحصول على شهادة ISO 9000-2000

ينبغي اجتياز مراحل أساسية معينة للحصول على شهادة ISO 9000-2000.

١- مرحلة الاستعداد للتسجيل، وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لتتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن:

* عناصر متوفرة ،• عنصر متوفر جزئياً، – عنصر غير متوفر

أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة لذلك.

ب- تعيين مدير للجودة مسؤول عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.

ج- تشكيل فريق عمل، مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

د- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ، على أساس أن يتم التقيد به.

ه- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.

و- توثيق إجراءات المنظمة، وتعليمات العمل، والإجراءات التصحيحية والوقائية.

ز- إعداد دليل الجودة الذي يعد مرجعاً أساسيا.

ح- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بهذا الشأن.

٢- مرحلة حصول المنظمة على الشهادة، وتشمل على:

أ- التعاقد مع المسجل(أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة).

ب- قيام المسجل/ الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات document review التي تقدمها المنظمة.

ج- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

د- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات gap analysis، أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.

ه- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة حيث تقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع:

* مخالفات جوهرية major
* مخالفات صغيرةminor
* ملاحظات observation

ويؤجل منح الشهادة إذا وجدت أية مخالفات جوهرية، أما إذا كانت هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات نمطية، فعادة تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقا.

و- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فيحتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

٣- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة، بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، ينبغي الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة، ولذلك فان المسجل(الشركة المانحة للشهادة) يقوم بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، الزيارات الدورية التي تتم عادة كل ستة شهور والزيارات المفاجئة، والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة. والهدف الأساس من هذه الزيارات، هو التحقق من إن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة ISO 9000-2000

٤- مبادئ نظام إدارة الجودة في المعيارISO 9000-2000

حدد المعيار ISO 9000-2000 الخطوات آلاتية لأعداد نظام إدارة الجودة:-

١- تحديد حاجات وتوقعات العملاء والأطراف الأخرى التي ترتبط مصالحها بالمنظمة.

٢- وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة الخاصة بالمنظمة.

٣- تحديد العمليات والمسؤوليات الضرورية لتحقيق الأهداف.

٤- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف الجودة.

٥- إيجاد الطرق اللازمة لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية.

٦- تطبيق الطرق الإحصائية لقياس وتحديد فاعلية وكفاءة كل عملية.

٧- تحديد وسائل منع عدم المطابقة nonconformities وإزالة أسبابها.

٨- وضع وتنفيذ العملية الخاصة بالتحسين المستمر.

تشكل تلك المبادئ الأساس الذي تستند إليه المعايير الأخرى في المجموعة ISO 9001-2000. وقد ضم هذا المعيار (٨٠) فقرة مصنفة في (١٠) أصناف كما هي واضحة في جدول(٤).

عدد الفقرات	الاصناف
٥	تتعلق بالجودة
١٥	تتعلق بالادارة
٧	تتعلق بالتنظيم
٥	تتعلق بالعملية والمنتوج
٤	تتعلق بالخصائص Characteristics
١٣	تتعلق بالمطابقة Conformity
٦	تتعلق بالتوثيق
٧	تتعلق بالفحص
١٢	تتعلق بالمراجعة
٦	تتعلق بضمان الجودة لعمليات القياس

جدول (٤) عدد فقرات اصناف المعيار ISO 9001-2000

٥- نظام إدارة الجودة في المعيار ISO 9001-2000:

يتضمن هذا المعيار مقدمة مع (٨) بنود رئيسة، كما إن نظام إدارة الجودة وفقا للمعيار ISO 9001-2000 يعتمد "منهج إدارة العملية" على غير ما كان عليه في السابق لعام ١٩٨٧و١٩٩٤، إذ كان يعتمد "دورة الحياة". كما إن المتطلبات الفعلية والتفصيلية لنظام إدارة الجودة بموجب المعيار ISO 9001-2000 تتحدد بما يأتي:-

- المسؤوليات الإدارية.
- إدارة الموارد البشرية.
- تحقيق المنتوج.
- القياس والتحليل والتحسين.

وفيما يأتي توضيح لهذه البنود لمعيار ISO 9001-2000 في جدول (٥) الآتي:-

رقم البند	العنوان	ملخص مضمون البند
٠	المقدمة	- وصف منهج العملية لإدارة الجودة، وعلاقته مع دورة ديمنك-ستيوارت للتحسين المستمر. - مناقشة توضيح العلاقة بين المعيار ٩٠٠٤-9001 ومعايير نظم الإدارة الأخرى ومنها ISO14001 الخاص بنظم إدارة البيئة.
١	النطاق Scope	- تطبيق المعيار مع إشارة الى الحالات التي يمكن فيها إسقاط (عدم تنفيذ) بعض المتطلبات.
٢	المرجعيات القياسية Normative References	- المصادر المعتمدة في هذا المعيار.
٣	المصطلحات والتعريفات Terms And Definitions	- تعريف المصطلحات المعتمدة
٤	نظام إدارة الجودة Quality Management System	- تناول بعض المتطلبات العامة لنظام الجودة:- - تحديد وإدارة العمليات في النظام. - المتطلبات العامة للتوثيق قبل توثيق الإجراءات، وتعليمات العمل، والأدلة، والسجلات. كما تناولت السيطرة على تلك الوثائق.
٥	المسؤوليات الإدارية Management Responsibilty	- إشارة الى متطلبات التعبير عن التزام الإدارة بالجودة العالية وشملت:- - تحديد حاجات (متطلبات) العميل. - وضع سياسة الجودة. - وضع اهداف صريحة للجودة، وخطط الجودة. - وضع نظام إدارة الجودة، والتنظيم الخاص به. - المراجعة الإدارية للنظام بصورة دورية من قبل الإدارة العليا. - دليل الجودة. - السيطرة على الوثائق الخاصة. - السيطرة على سجلات الجودة.
٦	إدارة الموارد Resource Management	- قيام المنظمة بالتجديد وتوفير الموارد الضرورية لإنشاء وتشغيل نظام إدارة بمختلف عملياته ومشاريعه. وأهم الجوانب التي تم تناولها:- - الموارد البشرية: من حيث تحديد القدرات المطلوبة،

رقم البند	العنوان	ملخص مضمون البند
		وتوفير التدريب، وتقييم فاعلية التدريب، وإدامة السجلات الخاصة بمؤهلات الأفراد في المنظمة. - المعلومات الخاصة بالجودة وإدارتها. - البنية التحتية وبيئة العمل في المنظمة.
٧	تحقيق المتوج Product Realization	- العمليات (الأنشطة) التي تقوم بتحويل متطلبات العملاء الى سلع وخدمات تحقق الرضا لديهم وتشمل:- ١- تخطيط الجودة لكل من المتوج والعمليات. ٢- عمليات تحديد متطلبات العميل. ٣- التصميم والتطوير. ٤- المشتريات. ٥- الأنتاج وعمليات تسليم الخدمة. ٦- السيطرة على عدم المطابقة. ٧- خدمات مابعد البيع.
٨	القياس والتحليل والتحسين Measurement And Improvement Analysis	- تعريف وتنفيذ عمليات القياس والتحليل والتحسين وتشمل:- - قياس رضا العميل والتدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بصورة دورية. - السيطرة على المتوجات غير المطابقة وضمان عدم وصولها إلى العميل وإزالة أسباب المشكلة. - البيانات الواجب جمعها وتحليلها في النظام وتتضمن: رضا العملاء، المطابقة مع المتطلبات، خصائص العمليات، الموردين. - التحسين المستمر والتخطيط له.

جدول (٥) يوضح مضمون المعيار ISO 9001-2000

وفيما يأتي شكل (١٩) يوضح متطلبات نظام ادارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001-2000

شكل (١٩) نظام ادارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001-2000

العميل

المسؤوليات الادارية

ادارة الموارد

ادارة العمليات او (تحقيق المنتوج)

المدخلات

العملية

المخرجات

خطط

جرب

قياس ، تحليل ، تحسين

العميل

(مقتبس من (Cakland, 2001, p.80) في رعد الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطباعة والنشر، ط١ عمان، الاردن، ٢٠٠٨.

٦- المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة بحسب المعيار ISO 9004-2000.

يمثل هذا المعيار وثيقة مرشدة توفر معلومات أكثر تتعلق بنظام إدارة الجودة، وكيفية تطويره، من اجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة. فالمعيار ISO 9001-2000 يحدد المتطلبات الدنيا لنظام إدارة الجودة، بما يؤمن تحقيق رضا العملاء، وليس تحسين الأداء الكلي للمنظمة. وان كلا المعيارين يعتمد نفس المبادئ لنظام إدارة الجودة، كما إن لها ذات الهيكل من حيث البنود الواردة فيها.

ويوفر المعيار ISO 9004-2000 وسائل للتقويم الذاتي (من قبل المنظمة) لنظام إدارة الجودة، وفقا لمنهجية تتضمن أسئلة يجب الإجابة عليها مرفقة بالمعيار. إن هذا

المعيار لا يجري التسجيل عليه ولا تمنح شهادة تتعلق به، وبالتالي فان تنفيذ متطلباته أمرا اختياريا للمنظمة بهدف تطويرها.

٧- الجوائز الدولية للجودة:

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانينات من القرن الماضي، ظهرت توجهات لإنشاء جوائز وطنية في مجال الجودة في العديد من دول العالم، هدفها العام الترويج لإدارة الجودة الشاملة، والتوعية بأهميتها لدى المنظمات، وإتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المنظمات المختلفة المشتركة في تلك الجوائز للاستفادة من الممارسات المتميزة، وتشجيع المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومكافأة وتقدير المنظمات المتميزة في ذلك المجال.

إن من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل منها نظاما لإدارة الجودة، يعكس فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومثل تلك النظم التي قدمتها بعض الجوائز الدولية المرموقة كجائزة (مالكولم بالدرج الوطنية للجودة) malcom baldrige الأميركية، و (الجائزة اليابانية للجودة)، (والجائزة الأوربية للجودة)، وغيرها. التي سعت إلى تحقيق أهدافا خاصة بكل منها، والتي تعد أكثر سعة وشمولا وعمقا من نظام ISO. وسنتناول ثلاث جوائز أو نظم هي من أشهر النظم الدولية لإدارة الجودة والتميز، الأميركية، واليابانية، والأوربية:-

أولا- جائزة مالكولم بالدرج الوطنية للجودة:

تعد هذه الجائزة من أكثر الجوائز العالمية انتشارا وشهرة في مجال الجودة، إذ عادة ما تمنح من قبل رئيس الولايات المتحدة الأميركية للشركات الفائزة سنويا، ويتم منحها على وفق معايير نشرت في عام ١٩٩٩ بأكثر من (١٥٠) صفحة. وقد تم إنشاء هذه الجائزة عام ١٩٨٧. وتمثلت الأهداف الرئيسة لها هي في تحفيز الشركات الأميركية لتحسين الجودة والإنتاجية، ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالا لها. ووضع أسس ومعايير يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتقسيم جهودها في تحسين الجودة، وقد تم فيما بعد توسيع أنواع المنظمات التي تشملها الجائزة.

أ- أهداف الجائزة.

لقد تم تحسين المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى. إن مقاييس الجائزة الصادرة عام ٢٠٠١ كأساس لتقييم الشركات المتقدمة كانت تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

١- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء.

٢- تسهيل الاتصال والاشتراك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقا من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز performance excellance.

٣- توفير أداة علمية للمنظمات لأغراض التخطيط، والتدريب، والتقييم وغيرها. وفقا للمقاييس الصادرة عام ٢٠٠١ لهذه الجائزة، فقد تكونت من عشر أسس ومفاهيم جوهرية تقوم عليها هي:

١- جودة التوجه للعميل customer-driven quality

إذ يتم التأكيد هنا على خصائص الخدمات وضرورة تحقيقها لرضا العملاء. كما انه يهتم بمدى التميز في الخدمة بما يقدمه المنافسون. وبذلك يتوجه إلى كل من رضا الزبون والى الحصة السوقية المتحققة للمنظمة.

٢- القيادة: leadership

تركز الجائزة على القيادة التي تخلق التوجه للعميل، وإشاعة قيم الجودة. وتأكيدها على الإيمان بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة، وتهتم بتطوير العاملين. وبوجه عام يهتم هذا المفهوم بأنشطة التخطيط، والاتصالات، ومراجعة أداء المنظمة في مجال الجودة والتميز.

٣- التحسين والتعليم المستمر continuose Improvement and learning:

التحسين هنا قد يأخذ صورا وأشكالا عدة مثل تخفيض الإنتاج المعيب والهدر. تحسين زمن الانجاز لنشاط معين وذلك بتخفيضه، تحسين الإنتاجية والفاعلية، تحسين أداء المنظمة، التحسين في أداء المسؤوليات الاجتماعية العامة والوطنية.

٤- قيمة العاملين valuing employees:

إن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معارف ومهارات ودافعية وجودة واندماج قوة العمل فيها. كما يؤكد على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم، والتدريب، وإتاحة فرص النمو المستمرة. بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان وسلامة ومعنوية العاملين. وان يكون ذلك جزءا من أهداف التحسين المستمر في المنظمة.

٥- سرعة الاستجابة fast response:

من مؤشرات الجودة اليوم، هو البعد الزمني في الأداء. لذا فان هذا المفهوم يؤكد على الحاجة إلى تقليص الدورات الزمنية وهي تعني الفترة اللازمة لانجاز الخطوات أو المراحل المتعاقبة لنشاط أو عمل معين. لذا فان السرعة وزيادة المرونة في الاستجابة للمستفيدين أصبح عنصرا حاسما في إدارة الأعمال. والتحسين في ذلك المجال يتطلب إعادة تصميم العمليات، وإزالة الخطوات غير الضرورية في أي عمل والاستعمال الأفضل للتكنولوجيا.

٦- تصميم الجودة ومنع المعيب design quality and prevention

تصمم نظم الجودة بصورة تمنع حدوث الأخطاء والإنتاج المعيب (Prevention Based Quality System) فضلاً عن الاهتمام بالوقت المطلوب لتصميم وتطوير، وإنتاج، وتسليم السلعة أو الخدمة الجديدة للعملاء. والتحسين المستمر بتخفيض الوقت لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق.

٧- النظرة المستقبلية بعيدة المدى long view of the future

يؤكد هذا الإطار على النظرة بعيدة المدى في تطوير العاملين، وفي العلاقة مع الموردين وتلبية الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والاستراتيجيات المتجددة للمنافسين وغيرها مما يؤثر في مستقبل المنظمة.

٨- الإدارة بواسطة الحقائق management by facts:

يؤكد هذا المفهوم على اعتماد البيانات والمعلومات والتحليلات الموثقة عند اتخاذ القرار، على أن تعكس هذه البيانات حاجات ورغبات العملاء بدقة. وان تصف أداء المنتوجات المباعة وصفا دقيقا، وحالة السوق، فضلا عن توفير معلومات واضحة

عن القضايا المرتبطة بالعاملين. واعتماد المقارنة المرجعية في مجال التحليل لأداء المنظمة مع المنافسين أو المميزين في الأداء في مجال معين، وإيجاد مؤشرات لـلأداء في مختلـف أبعاد المنظمة منصبة على خصائص قابلة للقياس لكل من الأنشطة وعمليات المنظمة، فضلا عن إظهارها للعلاقات بين الأهداف الإستراتيجية ومختلف أنشطة المنظمة.

٩- تطوير علاقات الشراكة partnership development:

بمعنى حاجة المنظمة إلى تطوير علاقات الشراكة الداخلية والخارجيـة لغـرض تحقيق أهدافها. وعلاقـات الـشراكة هـذه تـضمن علاقـات العمـل، والعلاقـات مـع الموردين الرئيسيين، والاتفاقيات مع المؤسسات الفنية والعلمية كالجامعات والمعاهد.

١٠- التركيز على النتائج results focus:

يؤكد علـى ضـرورة وجـود مقـاييس لقيـاس النتـائج الأساسـية أو الرئيـسة للمنظمة. ولا يقتصر على النتائج الماليـة فقـط، بـل لابـد مـن تـضمين مـصالح ذوي العلاقة بالمنظمة، وتحقيق توازن بينها وبين أهداف المنظمة. كما إن إستراتيجية المنظمـة يجب أن تتضمن بصورة صريحة مصالح ذوي العلاقة بالمنظمة التي تسعى إلى تحقيقهـا. وان تستخدم تشكيلة متوازنة من مقـاييس الأداء تغطـي مختلـف الأهـداف (بـضمنها مصالح ذوي العلاقة). ذلك من شانه تامين مراقبة. الأداء الفعلـي فـضلا عـن تحديـد الحاجة إلى التحسين في النتائج في مجال معين.

ب- عناصر الجائزة:

يتم في هذه الجائزة تصنيف الأسس والمفاهيم الجوهرية تلك في سبعة عناصـر تقـوم عليها هي:-

١- القيادة.
٢- التخطيط الاستراتيجي.
٣- التركيز على العميل والسوق.
٤- المعلومات والتحليل.
٥- التركيز على الموارد البشرية.
٦- إدارة العمليات.
٧- نتائج الأعمال.

ويمكن في ضوء ذلك تصنيف عناصر الجائزة تلك إلى ثلاث فئات هي:-

١- الفئة الأولى: تضم كل من القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل والسوق. وتشير هذه الفئة إلى أهمية القيادة ودورها الموجه الذي يخلق القيم والأهداف والأنظمة، ويضمنها ما يتعلق بالجودة. كما أنها تشير إلى أهمية تركيز القيادة على التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو العميل التي تعد من مستلزمات تميز المنظمة.

٢- الفئة الثانية: تضم كل من إدارة العمليات في المنظمة، وإدارة وتطوير الموارد البشرية، ونتائج الأعمال. وتوضح هذه الفئة دور الموارد البشرية والشراكة مع الموردين في تحقيق النتائج التي تصبو لها المنظمة من خلال العمليات التي تجري فيها. ويرى بعض المهتمين بالجودة أن الفئة الأولى تمثل القيادة والفئة الثانية تمثل النظام system. وان النظام يجب أن يتضمن مجموعة من العمليات مصححة بطريقة تحقق أهداف المنظمة. وان العمليات بحاجة إلى موارد بشرية قادرة ومحفزة للقيام بها وتحقيق النتائج المستهدفة منها. فضلا عن أهمية العلاقات مع الموردين في أداء تلك العمليات وتحقيق النتائج.

٣- الفئة الثالثة: تضم المعلومات والتحليل التي تشكل الأساس لإدارة الأداء وتحسينه في المنظمة، كما أنها تشير إلى مدى التقدم الحاصل في النتائج من خلال الاعتماد على الحقائق.

إن العناصر الرئيسة السبعة للجائزة تقسم إلى عناصر فرعية لأغراض تقييم المنظمة. ويبلغ عدد العناصر الفرعية (١٨) عنصرا كل منها يضم مجالا أو أكثر، يتم التركيز عليها في الفحص. ويبلغ عدد المجالات الكلية (٢٩) مجال. كما أنها تحتوي على تعليمات تتعلق بالمعلومات الواجب توفرها في كل مجال لكل منظمة متقدمة للجائزة.

ويتم إدارة جائزة مالكوم بالدرج للجودة من قبل مجموعة مؤسسات أمريكية تضم قسم التجارة للولايات المتحدة u.s. Department of commerce ، وإدارة التكنولوجيا technoloyy administration، والمعهد القومي للتقييس والتكنولوجيا NATIONOL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOYY، وإدارة الجائزة التي تحدد من قبل الجمعية الأميركية للجودة AMERICAN SOCIETY FOR GUALITY. ويشرف على الجائزة، مجلس BORDE OF OVERSEERS يضم

مجموعة صغيرة من الأفراد ممن حققوا تميزا في إدارة الجودة. وهناك أيضا مجلس المتحنين، ويضم حوالي (٤٠٠) شخص يصنفون في ثلاث مجموعات هي:-

الحكام وعددهم (٩)، المتحنين الأقدم SENIOR EXAMMINERS وعدهم (٧)، والمتحنين وهم غالبية الأفراد في المجلس.

ج- خطوات الحصول على الجائزة:

تعتمد خطوات عديدة في الجائزة:-

١- التحديث السنوي للمعايير والتعليمات والإرشادات والعملية الكلية لنيل الجائزة.

٢- قيام المنظمة المتقدمة للجائزة بتعبئة نموذج التأهيل (مجموعة من الاستمارات الواجب تعبئتها بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وتعزيزها بالوثائق المؤيدة وتقديمه).

ثم تأتي عملية المراجعة والفحص للمتقدمين وتكون على أربع مراحل هي:-

المرحلة الأولى: المراجعة المستقلة من قبل خمسة أعضاء على الأقل من مجلس المتحنين.

المرحلة الثانية: مراجعة وتقييم القبول للطلبات التي حصلت على تقييم جيد في المرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: الزيارات الميدانية للمتقدمين الذين حصلوا على تقييم جيد في المرحلة السابقة.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتوصيات الحكام.

ومن الجوانب المهمة في الجائزة هي التغذية الراجعة للمتقدمين في كل مرحلة من مراحل الجائزة. إذ يمكن للمنظمة من خلال ذلك التعرف على جوانب القوة والضعف والتحسن في عملها.

ثانيا: جائزة ديمنك DEMING APPLICATION PRIZE:

انشات هذه الجائزة في اليابان عام ١٩٥١ من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وذلك اعترافا بجهود (ديمنك) ومساهماته في الصناعة اليابانية، وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، واعتبروها من أسباب تفوقهم في الجودة.

وتمنح جائزة (ديمنك) للمنظمات، وتمنح للأفراد سنويا الذين ساهموا في

دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة أو الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للهدف من منح جائزة (ديمنك) للمنظمات، فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية، واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في هذا المجال.

أ- **عناصر التقييم:**

يمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنك بما يأتي:-

١- السياسات POLICIES سياسات الجودة ومراقبة الجودة، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.

٢- التنظيم وإدارة التنظيمORGANI ZATION AND ITS MANAJEMENT وذلك بوضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان، استخدام العاملين، حلقات الجودة.

٣- التعليم والنشرEDUCATION AND DIESSEMINATION، وتتضمن برامج التعليم ونتائجه، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية، نظام اقتراح أساليب التحسينات.

٤- جمع واستخدام معلومات الجودة (QUALITY COLLECTION AND USE OF LN FORMATION) ، جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، سرعة إيصال المعلومات (الحاسوب)، معالجة البيانات.

٥- التحليل ANALYSIS اختيار المشكلات الرئيسة، استخدام الأساليب الإحصائية، ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة وتحليل العمليات، استخدام نتائج التحليل.

٦- المعايير STANDARDIZATION: ويتعلق بوضع المعايير والنمطية منها، وأساليبها، ومراجعتها لتحديثها، واستخدامها.

٧- المراقبة CONTROL أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة، أنشطة الرقابة.

٨- تأكيد الجودة QUALITY ASSURANCE: إجراءات تطوير المنتج، رضا

الزبون تصميم العمليات وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي.

٩- النتائج results: قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة (Intangible) أو النتائج الأساسية (substantive) بالنسبة للجودة، والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والإرباح والسلامة والبيئة.

١٠- التخطيط للمستقبل planning for the future دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشكلات، والخطط المتعلقة بالمستقبل.

ب- الاختلاف بين جائزتي (بالدرج وديمنك):-

وتتفق جائزة (ديمنك) مع جائزة مالكولم بالدرج الأميركية في تغطية وشمول مجالات التقييم لمختلف المستويات والأنشطة في المنظمة. كما أن الجائزتين لهما الهيكل العام ذاته. أما الاختلافات التي بين الجائزتين فيمكن إيجازها بالنقاط الآتية:-

١- إن قائمة المفردات التي يجري فحصها وتدقيقها في جائزة (مالكولم بالدرج) أكثر تفصيلا من تلك الخاصة بجائزة (ديمنك).

٢- إن جائزة (مالكولم بالدرج) أكثر تركيزا واهتماما بالمعلومات الخاصة بالعملاء، بينما جائزة (ديمنك) أكثر تركيزا على أنشطة حلقات السيطرة على الجودة وعلى جمع البيانات المستندة إلى الحقائق (استعمال المنهج الإحصائي).

٣- إن جائزة (مالكولم بالدرج) تنافسية، في حين جائزة (ديمنك) غير تنافسية ولا توجد حدود لعدد المنظمات التي يمكن أن تحصل على الجائزة سنويا.

٤- إن جائزة (مالكولم بالدرج) مخصصة للمنظمات الأميركية، بينما جائزة (ديمنك) يمكن أن تشارك فيها منظمات غير يابانية في اليابان وخارجه.

ثالثا: الجائزة الأوربية للجودةeuropean quality award

نشأت هذه الجائزة عام ١٩٩١ من قبل المنظمة الأوربية لإدارة الجودة European foundation for quality monagement (E.F.Q.M)

ويعني النموذج الذي اعتمدته هذه الجائزة بالتميز في الأعمال: (E.F.Q.M) model for business excellence. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوربا. ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات:-

١- الشركات الكبيرة.

٢- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.

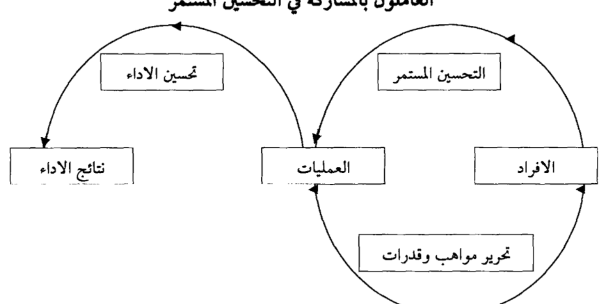
٣- منظمات القطاع العام.

٤- المنظمات المتوسطة والصغيرة.

وتتكون المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (E.F.Q.M) من أكثر من (٨٠٠) عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة، وتلتزم بمساعدة المنظمات لتحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز، وقد وضعت (E.F.Q.M) نموذجا للتميز خاصا بها أسمته E.F.Q.M excellence model إذ استخدمته كثير من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد نفسها للجائزة الأوربية للجودة. وقد قدم نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودةefqm excellence model في بداية عام ١٩٩٢ كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوربية للجودة، ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسة، فالعمليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المنظمة مواهب وقدرات العاملين فيها لتحقيق نتائج الأداء. (إذ ينطلق نموذج الجائزة من نموذج مبسط لتحسين الأداء). ومن جانب آخر فان تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم. والشكل (٢٠) الأتي يوضح ذلك:-

شكل (٢٠)

نموذج مبسط لتحسين الاداء من خلال العمليات التي يقوم بها العاملون بالمشاركة في التحسين المستمر



وقد صنفت هذه المعايير التسعة إلى مجموعتين:-

١- **المجموعة الأولى**: العناصر المساعدة (التمكين) enablers وهي تركز على الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق النتائج فتمثله بالعناصر الخمسة الرئيسة:-

أ- **القيادة leadership**: تعني بدرجة كبيرة بسلوك ودور المديرين في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

وذلك من خلال ما يأتي:-

أ- قيام المديرين بإعداد الرؤية والرسالة المعتمدة على الجودة الشاملة.

ب- تطوير وتنمية ثقافة منظميه تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

ج- تحفيز ودعم وتقدير العاملين في المنظمة لانجازاتهم في مجال الجودة.

د- المشاركة الفعلية في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.

هـ- الصلة والتفاعل بين العملاء والموردين.

و- التواصل والتفاعل بين المديرين وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة.

ب- **الإستراتيجية والسياسة strategy and policy**: ويعبر عن الرؤيا القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه، من خلال ما يأتي:-

١- مدى اعتماد السياسة والإستراتيجية على حاجات وتوقعات ذوي المصلحة بالمنظمة، الحالية والمستقبلية.

٢- مدى استناد السياسة والإستراتيجية على معلومات كافية مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث وممارسة الإبداع.

٣- مدى خضوع السياسة والإستراتيجية للتطوير والمراجعة والتحديث.

٤- مدى امتداد وتجسيد السياسة والإستراتيجية في العمليات الرئيسة للمنظمة.

٥- مستوى الإعلام والنشر وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.

ج- **الأفراد people**: يعني بإدارة المنظمة لمواردها البشرية. وتطوير معارف وقدرات وإنتاجية العاملين على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. وذلك من خلال ما يأتي:-

١- معرفة مستوى التخطيط والتطوير وتحسين الموارد البشرية.

٢- مدى تجديد وتطوير ودعم معارف ومهارات الأفراد من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو.

٣- مدى إدماج وتمكين الأفراد.

٤- مدى توفر الحوار بين المنظمة والعاملين فيها. أي الاتصالات المفتوحة والفعالة بين المديرين والمرؤوسين.

٥- مدى الاهتمام بمكافأة وتقدير الأفراد وتوفر الأمان والسلامة.

د- **الموارد والشراكة resources and partnership**: إن التميز عبارة عن إقامة شراكة مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة على هذه الشراكات، وذلك من خلال ما يأتي:-

١- كيفية إدارة الشراكات الخارجية (الموردين).

٢- كيفية إدارة التمويل.
٣- كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد.
٤- كيفية إدارة التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
٥- كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.

هـ- **العمليات processes**: المقصود بالتميز إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق وذلك من خلال ما يأتي:-

١- مدى تصميم وإدارة العمليات بصورة منهجية ومنظمة.
٢- مدى القيام بتحسين العمليات، وفقا للحاجة، باستخدام الابتكار لتحقيق الرضا التام للعملاء الآخرين ذوي المصلحة.
٣- مدى تصميم وتطوير السلع والخدمات استنادا إلى حاجات وتوقعات العملاء.
٤- كيفية إنتاج وتسليم السلع والخدمات وما يرتبط بها من خدمات ما بعد البيع.
٥- كيفية إدارة وتعزيز العلاقات مع العملاء.

المجموعة الثانية:-

النتائج Results: وهي تركز على ما حققته المنظمة وعلاقته بكل من العملاء الخارجين، الأفراد العاملين في المنظمة، المجتمع (قد يكون المحلي، أو القومي، أو الدولي) وفقا لطبيعة نشاط المنظمة، والأداء المخطط. وكما هو ملاحظ فان عناصر النتائج أربعة، ويجزّا كل منها إلى جزأين، لكل منهما أهمية نسبية مختلفة عن الآخر.

إن تقييم "الأداء المتميز" لنتائج المنظمة ياخذ في اعتباره ظروف بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة. وينطلق من المعلومات من كل من: الأداء الفعلي للمنظمة، والأهداف أو (الأداء المخطط) الخاص بالمنظمة. ويجري المقارنة. كلما أمكن، مع أداء المنافسين (أو المنظمات المشابهة)، وأداء المنظمات المتميزة عالميا (أو المنظمات الأفضل بين صنفها) (best in class). وفيما يأتي توضيح لعناصر النتائج على وفق أنموذج الجائزة الأوربية للجودة.

١- **رضا العميل costomers satisfaetion** وهو يركز على معرفة ما تحققه المنظمة لبلوغ رضا العملاء الخارجين. وذلك من خلال ما يأتي:-

أ- مدى إدراك العميل للمنظمة وتفاعلها معه ورأية فيما تقدمه إليه.

ب- الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى عملائها.

٢- **رضا الأفراد people satisfaction**: ويهتم بالموارد البشرية في المنظمة، وما تقوم به وتحققه لرضاهم من خلال ما يأتي:-

أ- مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمنظمة ومستوى الرضا لديهم اتجاه المنظمة.

ب- الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى العاملين فيها.

٣- **التأثير في المجتمع impact on society**: يهتم بما تقوم به المنظمة وتحاول تحقيقه لصالح المجتمع وتطلعات إفراده ككل. وينصب هذا العنصر على معرفة:-

أ- مدى إدراك المجتمع بمختلف مكوناته لما تقدمه المنظمة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المنظمة فيه ورضاه عنها.

ب- الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية رغبات وتطلعات أفراد المجتمع.

٤- **نتائج الأعمال business results**: ويهتم بما تقوم به المنظمة وما تحقق من أهداف في مجال الأعمال ووفقا للخطط الموضوعة. وينصب هذا العنصر على معرفة ما يأتي:-

أ- التدابير المالية وما تحققه المنظمة من مكاسب مالية وإرباح.

ب- التدابير والإجراءات الأخرى التي تعكس تحقيق النجاح والتميز في المنظمة.

ومما تتميز به الجائزة الأوربية للجودة (E.F.Q.M) هو ما يأتي:-

١- اعتمادها على التقييم الذاتي للمنظمة. إذ أن الجائزة تقدم إطارا لمراجعة المنظمة لنفسها في كل مجال من العناصر التسعة التي تعتمدها الجائزة.

٢- يتم تحديد جوانب القوة (أو فرص التحسين) من قبل المنظمة، وذلك وفقا لتعليمات وضعتها الجائزة في كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه. وسواء فازت المنظمة أم لا فان التقييم له أهمية في مستقبل المنظمة وتطورها.

٣- متابعة المراحل الأخرى من قبل إدارة الجائزة من بينها الزيارات الميدانية، ثم تقرير إرجاع الأثر للمنظمة المشتركة في الجائزة.

ولو قارنا بين الجائزة الأوربية وجائزة مالكولم بالدرج الأميركية. فنجد أنها تختلف عنها في بعض الجوانب منها:-

أ- اعتمادها التقييم الذاتي.

ب- أنها غير تنافسية لكونها تمنح الجائزة لكل منظمة تحصل على مستوى معين من النقاط، بينما الجائزة الأميركية تمنح الجائزة لأفضل منظمة من بين تلك المنظمات.

رابعا- جائزة الجودة الأردنية للتميز.

تهدف هذه الجائزة إلى ما يأتي:-

١- تعزيز التنافس بين المنظمات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم وإبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2- إبراز الأداء والجهد المتميزين للمنظمات الأردنية في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.

٣- تحفيز المنظمات الأردنية على المنافسة المحلية والعالمية وتحقيق التميز في المجالات كافة.

٤- تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية.

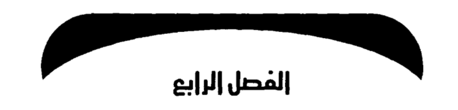
وتمنح الجائزة مرة كل عامين لفائز واحد في احد القطاعات الحكومية الصناعية والخدمية للقطاع الخاص إذ تستثنى من برنامج الجائزة المنظمات والوزارات الحكومية.

المعايير ارئيسة للجائزة:-

تركز الجائزة على خمسة معايير رئيسة مقسمة إلى معايير فرعية، كما هي مبينة في الجدول (٦) الأتي:-

الدرجة	المعيار
٢٠٠	القيادة Leadership
١٥٠	التخطيط الستراتيجي Strategic Planning
٢٠٠	إدارة العمليات Operations Management
٢٥٠	إدارة الموارد Resources Management
٢٠٠	نتائج إداء المؤسسة أو المنظمة Out Comes
١٠٠٠	المجموع

جدول (٦) معايير الجودة لجائزة الجودة الاردنية



الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية للجودة

الفصل الرابع

الثقافة التنظيمية للجودة

الثقافة التنظيمية Organization Culture:

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانيات من القرن الماضي. وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات "Soft Aspect" التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي تدفع باتجاه سلوكيات معينة "Hard Aspect".

ويرى نلسون وكويك (١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي. فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته.

أن ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه. كما أن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به والتي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

الثقافة التنظيمية المدرسية:

أن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم، والمبادئ والتقاليد، والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، والتي تبدو بوضوح في

المستوى الإجرائي المتمثل بثقافة المدرسة. أن الثقافة التنظيمية المدرسية تخضع أساساً لعاملين أساسيين، هما: الثقافة العامة للمجتمع والفلسفة التربوية، التي تنبع منها الأهداف التربوية المقرة من قبل السلطات العليا والتي تشتق منها الثقافة التنظيمية.

لقد قرر باول هكمان (Paul E. Heakman, 1993) أن الثقافة المدرسية تكمن في المعتقدات التي يحملها المديرون والمعلمون والطلبة. وقد عرفها "ديل وبيترسون" بأنها نماذج عميقة من القيم والمعتقدات (والتقاليد التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة) كما عرفها ستولب وسمت (stolp & smith 1994) بانها النماذج المنقولة تاريخياً ، والتي تتضمن المبادىء والقيم والمعتقدات والاحتفالات والشعائر والتقاليد ،والاساطير المفهومه بدرجات مختلفة من اعضاء المجتمع المدرسي

◆ **الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:**

يمثل المناخ التنظيمي وصفاً لخصائص بيئة العمل، التي تؤثر على سلوك المعلمين وإبداعاتهم. لذا فان للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة.

ويرى (الطويل ٢٠٠١) أن ثقافة النظام التربوي ومناخه تتأثر بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاث هي: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات. كما أن جو النظام التربوي وثقافته، يتأثران بحد كبير بالطريقة، أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكياتهم وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها. (الطويل، ٢٠٠١)

◆ **اهمية الثقافة التنظيمية المدرسية:**

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة والإنجاز والولاء والانتماء للعمل بروح الفريق والتعامل بديمقراطية ما بين العاملين والطلبة والمعلمين أنفسهم.

وقد أكدت دراسة بروكوفر وزملائه أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة، هو المناخ الاجتماعي السائد في المدرسة.

كما اكّد "ستول وستيفن ١٩٩٤" أن الثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية الطلبة وإنتاجية المعلمين ورضاهم.

وفي إحدى المسوحات التي قام بها فريق من الباحثين، أجريت على (١٦٣١٠) طالب من المدارس الابتدائية والمتوسطة (الرابع، السادس، والثاني متوسط) من (٨٢٠) مدرسة حكومية في ولاية إلينوي Illinois وجدوا دعماً للافتراض القائل "يتكون لدى الطلبة حافز للتعليم في المدارس ذات الثقافة القوية".

◆ **الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة:**

أن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة لا يختلف عما ورد سابقاً فهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال. إذ يرى "فيليب انكستون" أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوك والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر بها الأفراد، بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرار وفي حل المشكلات، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل. (أتكنسون، ١٩٩٠، ص١٠٤) .

إن التغير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بالمدرسة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة. وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلّم القيمي العام للمجتمع، إلا أنهم قد كونوا سلّمهم القيمي الخاص بهم، وما على المنظمة او المدرسة ، الا ان تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها . وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة . ومن الملاحظ أن المؤسسين للشركات في القطاعات الاقتصادية والصناعية أو التجارية هم الذين يخلقون الثقافات الخاصة بشركاتهم تبعاً لوضعهم التنافسي في السوق. وهذا لا ينطبق على الثقافة المدرسية، في ضوء ما ذكر سابقاً.

◆ **قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة:**

وهي تتكون مما يأتي:-

- قيم متعلقة بالنجاح والنمو وذلك بإيجاد قيمة مضافة للمدرسة وتزويد العاملين بها.

- قيم متعلقة بالأمان بتوفير بيئة آمنة خالية من المخاطر.
- قيم متعلقة بالرضا عن العمل وذلك بإيجاد العمل الذي يرضى عنه كل فرد بهدف تحسين وتطوير المهارات.
- قيم متعلقة بالاتصالات تيسير الحصول على المعلومات الصادقة والدقيقة والحقائق التي يمكن أن يعتمد عليها العاملون كافة.
- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك.
- قيم متعلقة بتنمية الفرد.
- قيم متعلقة بالجودة.

◆ ثقافة الجودة Quality Culture:

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والمتكونة من مجموعات من القيم والتقاليد والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، وتعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهماتهم اليومية. كما أن لثقافة الجودة دور كبير في نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

ولبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجية الآتية:-

١- معرفة التغييرات المطلوب إحداثها، إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغييرات المطلوبة، وتحديدها وإعداد قائمة بها.

٢- بناء خطة مفصلة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

٣- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم أحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها أو الذين يتوقع قيامهم بإعاقة التغيير نحو الجودة، وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرّف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير، والتعامل معها جدياً.

٤- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة. "عليمات، ٢٠٠٨" .

الثقافة التنظيمية والتغيير للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة:-

أولاً- الهيكل التنظيمي:-

يعرف الهيكل التنظيمي Structure بأنه الإطار المنظمي الذي يوضح المكونات وأقسامها وفروعها، كما يحدد المستويات المتدرجة، والاتصالات المتفاعلة عن طريقها، والأنشطة والمسؤوليات والصلاحيات . (الكبيسي، ص٣٢)

أي بمعنى آخر نظام رسمي لعلاقات العمل، يحقق كل من التوزيع والتكامل للمهام في آن واحد. وان توزيع المهام يحدد بوضوح من يقوم بها. أما تكامل المهام فهو تحديد لكيفية عمل الأفراد سوية مع بعضهم. وهو يساعد على:-

١- تخصيص الأفراد العاملين والموارد الأخرى لكل مهمة من المهام.

٢- توضيح المسؤوليات، وكيفية استخدام الأفراد لها، من خلال وصف الوظيفة والخرائط التنظيمية أو خطوط السلطة.

٣- تعريف العاملين كافة بما متوقع منهم عن طريق:

أ- القواعد.

ب- إجراءات العمل والتشغيل.

ج- معايير الأداء.

٤- تحديد إجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

عناصر الهيكل التنظيمي

* التخصص Specialization : عملية تحديد المهام وتخصيصها للأفراد أو لفريق يتدرب للقيام بها.
* النمطية أو المعيارية Standardization : عملية وضع إجراءات تنظيمية بصورة تمكن العاملين من انجاز وظائفهم بأسلوب موحد ومتناسق.
* التنسيق Coordination : إجراءات رسمية، وغير رسمية تحقق التكامل بين الأنشطة المنجزة من قبل مجاميع مختلفة في المنظمة.

* الصلاحية Authority : حق اتخاذ القرار أو القيام بفعل معين.
* تصميم المنظمة Organization Design : عملية تحديد الهيكل وعلاقات السلطة لكل المنظمة. وتؤثر في تصميم الهيكل للمنظمة أربعة عناصر هي: (البيئة، والتكنولوجيا، معالجة المعلومات، دورة حياة المنظمة).

وهناك جانبين مهمين في تصميم الهيكل للمنظمة هما:-

١- التمييز Differentiation

وهو مقياس يقيس الاختلاف الموجود بين الأقسام في كل من: الهيكل، والمهام، واللامركزية في اتخاذ القرار. وله نوعان:-

أ- التمييز الرأسي Vertical Differentiation : ويتعلق بتقسيم أو توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة. ويؤثر في عدد المستويات التنظيمية في المنظمة. ويتمحور الخيار الأساسي حول استخدام الهيكل المسطح (مستويات تنظيمية قليلة ونطاق إشراف واسع) أو الهيكل الطويل (مستويات تنظيمية عديدة ونطاق إشراف ضيق).

ب- التمييز الأفقي Horizontal Differentiation : يتعلق بتوزيع الأفراد والمهام على وظائف وأقسام المنظمة. ويركز على تكوين الأقسام وتجميع المهام والواجبات من اجل تحقيق الأهداف. وهناك الهيكل الوظيفي: تخصص الأقسام على أساس الوظيفة أو العملية، والهيكل السلعي: تخصص الأقسام على أساس منتوج معين، وهيكل المصفوفة: تجميع الأنشطة على أساس وظيفي مع إنشاء أقسام متخصصة على أساس المنتوج أو المشروع.

٢- التكامل Integration

هو مقياس للتكامل بين مختلف الأقسام في كل من: الأهداف، والهيكل وكلما ازداد مستوى التمييز في تصميم المنظمة كانت الحاجة اكبر للتكامل. وتوجد آليات عديدة للتكامل منها: الاتصال المباشر، الأدوار الاتصالية، فرق العمل المؤقتة، فرق العمل الدائمة، الأدوار التكاملية، الأقسام التكاملية، هيكل المصفوفة.

يتجسد دور الهيكل في توفير وسائل تمكن المدراء من تنسيق الوظائف والأنشطة والأقسام المختلفة لاستغلال كامل قدراتها ومهاراتها وتوجيهها نحو تحقيق

الأهداف. وهكذا في ظل إدارة الجودة الشاملة لابد من إعادة تصميم هيكل المنظمة بما يتلاءم مع مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أقصى فاعلية في تطبيقها، وبوجه عام تفضل الهياكل التنظيمية التي تتصف بالآتي:-

١- الميل إلى الهياكل المسطحة التي تعطي قدر اكبر من الاستقلالية للأفراد.
٢- الميل إلى اللامركزية.
٣- الميل إلى الهيكل العضوي أو هيكل فريق العمل.
٤- ضمان التكامل باليات مناسبة.

ثانياً- الثقافة المنظمية:-

يرى Handy and Harrison (١٩٨٦) إن الثقافة المنظمية هي المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافأة ورقابة العاملين، ودرجة الرسمية المعتمدة، ومدى اعتماد التخطيط، والى أي مدى، ودرجة الميل إلى الانصياع أو المبادرة لدى العاملين؟. وهل للمجالس، أو اللجان دور في السيطرة على الأفراد؟ وهل يعول على الالتزام بالقواعد والإجراءات في العمل، أم فقط على النتائج؟ كل ذلك يعد أجزاء من ثقافة المنظمة.

إن الثقافة المنظمية تتحقق في المنظمة، وتظهر بأشكال عديدة منها:-

١- الطرق المعتادة في التعامل: أنماط السلوك الملحوظ في نفس المنظمة.
٢- القواعد المعمول بها بين فرق العمل: مثل وضع معايير الأداء (سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية). من قبل فريق العمل.
٣- القيم الرئيسة المعززة من قبل المنظمة: القيم هي مضامين يجري التمسك بها بعمق وتؤثر على المواقف والسلوك. مثل قيمة التميز في كل شيء نقوم به.
٤- الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة اتجاهات العاملين فيها.
٥- قواعد العمل التي تضمن استمرار الفرد في المنظمة: مثل، المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمنظمة، وما يعنيه ترك المكتب ومغادرة العمل من قبل العامل قبل مغادرة رئيسه، وهل يشير إلى عدم الالتزام أم لا.
٦- الشعور أو المناخ الذي تخلقه الترتيبات المادية والديكورات في المنظمة.

يرى Peters and water man (١٩٨٢) على وفق أنموذج ماكنزي المتعلق بالتنفيذ الاستراتيجي، ويقوم على سبعة عوامل، هي:- الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، اختيار الأفراد، المهارات، التي تدور كلها حول المحور الأساس وهو الثقافة المنظمية التي تمثل القيم المشتركة.

ذلك بأنه عندما تصبح الجودة هي القيمة المشتركة المركزية في المنظمة فان كل شيء سيتبعها: كالأنظمة، الإستراتيجية، الهيكل، نمط الإدارة، المهارات، اختيار الإفراد، ومن هنا لابد من بناء ثقافة منظميه تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها لتدعم التطبيق لها. وان القواعد والمثل والقيم المناسبة لهذه الثقافة، لابد من أن تستمد وتجسد المفهوم الشمولي للجودة، ومبادئ الجودة، ومن بينها ما يأتي:-

١- تشخيص وتلبية رغبات وتوقعات المستفيد.
٢- تحديد المستفيد والمورد الداخلي لكل عامل أو عملية.
٣- تحمل المسؤولية عن العمل.
٤- انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.
٥- الولاء للمنظمة.
٦- الشعور بالفخر بالعمل.
٧- الجودة مسؤولية الجميع.
٨- العيب الصفري.
٩- تشجيع الإبداع والابتكار.
١٠- العمل بروح الفريق.
١١- التحسين المستمر.. الخ

العمليات:-

تعرف العملية Process بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات. وفي ظل مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (كالمفهوم الشمولي للجودة، والتركيز على المستفيد، والانطلاق منه، وتمكين العاملين، وتوطيد العلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر)، فان العمليات السائدة تصبح غير

ملائمة، ولا بد من إعادة التصميم لها. ومن البرامج المفيدة في هذا المجال، هي إعادة هندسة العمليات.

يرى جونز وجونز (٢٠٠١) إن إعادة الهندسة هي ((إعادة التفكير الأساس، وإعادة تصميم جذري للعمليات لتحقيق تحسينات ملموسة وفقا لبعض المقاييس الحديثة للأداء، كالتكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة)). وبناءا على هذا التعريف، فان المدراء يهتمون بشكل كبير وشامل بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم أنشطتها. وبدلا من التركيز على الوظائف يجري الاهتمام بالعمليات المرتبطة بالأنشطة.

إن عمليات المنظمة عبارة عن أي نشاط من الأنشطة، (كالإنتاج، الموارد البشرية، المالية، .. الخ) الذي يشكل الأهمية الحيوية في تحقيق أهداف المنظمة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، يجري الاهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية، التي تدعم الجودة، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وتبدأ عملية إعادة الهندسة من المستفيد لإعادة تنظيم طريقة العمل، بحيث تؤمن مستوى أفضل في تلبية رغباته وتوقعاته وبكلفة اقل.

ويذهب جونز وجونز (٢٠٠١) إلى إن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، هما عنصرين مترابطين ومتكاملين. وبعد الانتهاء من عملية إعادة الهندسة والوصول إلى أفضل أسلوب لتزويد المستفيدين بالمنتوجات التي يرغبون بها، يبدأ الاهتمام والتركيز على التحسين المستمر.

ومن الاتجاهات الأخرى في إحداث التغيير في العمليات بما يتناسب مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، اعتماد برامج ((أفضل الممارسات)) The best practices. حيث يتم تحديد أفضل الممارسات لدى المنظمات الأخرى في نشاط معين وتجري الاستفادة منها في أداء ذلك النشاط بعد تكيفها مع طبيعة وخصوصية المنظمة. ويتطلب ذلك أيضا عمليات قياس للأداء ومقارنات مع المنظمة المرجعية للتحقق من فائدة تلك البرامج. وعند استقرار المنظمة على ممارسة معينة من تلك الممارسات تبدأ عملية التحسين المستمر لها، ودمجها في برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

ثالثا- إدارة التغيير للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة:-

يشير الأدب الإداري إلى تعرض المنظمات لعملية التغيير نتيجة لقوى دافعة خارجية أو داخلية. وان اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرات شاملة

وجذرية في المنظمة، لذلك تبرز الحاجة إلى التغيير المخطط. من هنا تبدو أهمية إدارة التغيير من قبل الإدارة العليا للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وتتم عملية التغيير على وفق خطوات محددة، هي:-

*** التقويم واتخاذ القرار بالتغيير.**

١- تشخيص المشكلات في المنظمة: وذلك بتحديد طبيعة ونطاق المشكلة ويمكن أن يتم من خلال إجابة التساؤلات الآتية:-

أ- ما هي المشكلات الواجب معالجتها؟

ب- ما أسباب تلك المشكلات؟

ج- ما الذي يجب تغييره لحل تلك المشكلات؟

د- ما هي القوى التي تعمل مع أو ضد التغيير؟

هـ- ما هي أهداف التغيير وكيف يمكن قياسها؟

٢- تحديد مصادر مقاومة التغيير: بتحديد أسباب مقاومة التغيير لكل صنف من الإفراد أو المجموعات التي يتوقع مقاومتها للتغيير. وتحديد الطرق المناسبة لمواجهة مقاومة التغيير لدى كل مجموعة.

٣- وضع أهداف التغيير: تحديد الأهداف المتوخاة من القيام بالتغيير، ويجب أن تكون.

أ- واقعية تناسب حاجات المنظمة والأفراد.

ب- واضحة وقابلة للقياس.

ج- تنسجم مع سياسات المنظمة.

د- قابلة للتحقيق.

٤- اختيار منهج التغيير.

٥- تنفيذ التغيير ومكافأة التغير الايجابي في سلوكيات العاملين.

٦- المتابعة:- وذلك بقياس ومقارنة مؤشرات التغيير:

- مواقف.
- معارف.
- مهارات.
- رضا الإفراد.

- إجراء التصحيح.

إذن التقويم واتخاذ القرار بالتغيير يعد المرحلة الأولى من عملية التغيير.

تليها المرحلة الآتية:-

* **طرق مواجهة مقاومة التغيير كما هي موضحة في الجدول (٧) الأتي:-**

الطريقة	الموقف الذي تستخدم فيه	المزايا	العيوب
١- الاتصال والتثقيف	عند وجود نقص أو عدم دقة في المعلومات والتحليل	عند اقتناع الإفراد فأنهم سيعينون الإدارة في تنفيذ التغيير	تحتاج إلى وقت غير قصير
٢- المشاركة والاندماج	عندما لا تملك الإدارة كل المعلومات اللازمة لتخطيط التغيير. مع وجود قوة لا يستهان بها لمقاومة التغيير	التزام الإفراد بتنفيذ التغيير وتقديم كل المعلومات للتخطيط لعملية التغيير	تحتاج إلى وقت طويل وقد يخطط المشاركين إلى تغيير غير مناسب
٣- المفاوضة والاتفاق	تشخيص من لديه قوة للمقاومة لا يستهان بها لغرض إبعاده عن المنظمة سواء كان فرداً أم جماعة	هذه الطريقة تعمل على تجنب قدر كبير من مقاومة التغيير بسهولة	أنها مكلفة في غالب الأحيان
٤- القسر والإكراه	عندما لا تجدي الطرق هذه أو غيرها نفعاً أو تكون مكلفة	سريعة ورخيصة	قد تقود مستقبلاً إلى مشكلات كبيرة بسبب الإكراه

جدول (٧) طرق مواجهة مقاومة التغيير

* **العوامل المؤثرة في اختيار طريقة مقاومة التغيير.**

١- نوع وحجم المقاومة المتوقعة: فكلما كانت قوية تم الاتجاه نحو طريقة ((المشاركة والاندماج)) لأنها تقلل المقاومة على المدى القصير أو الطويل.

٢- قوة المقاومين: إذ أنها كلما كانت درجة القوة اكبر كان الاتجاه نحو طريقة (المفاوضة والاتفاق) لأنها تقلل من المقاومة ابتداءا كما أن لها منافع مستقبلا.

٣- مدى الحاجة إلى المعلومات والالتزام:- كلما زادت الحاجة إلى المعلومات

للتخطيط لعملية التغيير والى التزام العاملين، كان الاتجاه نحو طريقة (الاتصال والتثقيف) وطريقة (الاندماج والمشاركة) أفضل.

٤- المخاطر المرافقة لتأخر التغيير: كلما زادت مخاطرة عدم القيام بالتغيير على المدى القصير كان الاتجاه نحو طريقة (القسر والإكراه) (والمفاوضات) أفضل.

٥- التأثيرات قصيرة وطويلة المدى: عندما تكون الحاجة إلى تأثيرات سريعة وعدم وجود تأثيرات سلبية على المدى البعيد فان الاتجاه إلى طريقة (الاتصالات والتثقيف) (والمفاوضات والاتفاق) هما الأفضل. أما في حالة الحاجة إلى تأثيرات ايجابية على المدى البعيد فان الاتجاه نحو طريقة (المشاركة والاندماج) هو الأفضل. وعندما تكون الحاجة، إلى تأثيرات سريعة دون الاهتمام بالآثار السلبية بعيدة المدى، فان الاتجاه نحو طريقة (القسر والإكراه) هي الأفضل.

*** مناهج التغيير التنظيمي:-**

فيما يأتي جدول يبين مناهج التغيير المنظمي:-

منهج التغيير	الطرق المعتمـــدة فيــه
١- التكنولوجيا	* إدخال تكنولوجيا المعلومات، الحوسبة-
٢- الهيكل	* تغيير الهيكل التنظيمي * تعديل نظم المكافأة الرسمية * تفويض الصلاحيات والمسؤوليات
٣- المهمة	* إدخال برامج إثراء الوظيفة * تشكيل مجاميع الجودة أو مجاميع العمل بطريقة الإدارة الذاتية.
٤- الإفراد	* دراسة وتنفيذ مسوحات التغذية العكسية * تنفيذ برامج (بناء الفريق) و (تخطيط المسار الوظيفي)

جدول (٨) مناهج التغير المنظمي

*** مصادر مقاومة التغير: توجد ثلاثة عناصر أساسية في أسباب مقاومة التغيير وهي:-**

١- مصادر فردية، وتتمثل بما يأتي:-

أ- التغيير نتيجة مقترحات أشخاص آخرين غير مرغوبين.

ب- توقع بان نتائج التغيير تضمر مصالح خاصة.

ج- الاعتقاد بان مستلزمات التغيير أعلى من إمكاناتهم ومهاراتهم.

د- توافق الوضع القائم مع مصالحهم ورغباتهم.

٢- مصادر إدارية متمثلة بما يأتي:-

أ- عدم وضوح أبعاد التغيير (المستلزمات، الأسباب) والنتائج المتوقعة.

ب- انعدام الثقة بين الإدارة والأفراد.

ج- عدم إشراك الإفراد في وضع إستراتيجية التغيير وخطته.

د- إهمال الإدارة لمواقف التباين.

٣- مصادر خاصة بعمليات التغيير، وهي:-

أ- قصور نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير اتصال فعال وملائم لتخطيط التغيير ومتابعة تنفيذه.

ب- صعوبة استيعاب التغيير لجميع الرغبات والمصالح لأنها غير متوافقة بصورة مستمرة.

ج- عدم الإلمام بكل الاحتمالات وقصور التوقعات عن إدراك المصاعب والمشكلات.

د- مصاعب تنفيذ برامج التغيير بسبب نقص المهارات. أو بسبب التنفيذ وفق التصورات الفردية أو الذاتية (غير الموضوعية) لخطة التغيير أو بسبب انعدام الرقابة. "القيسي، ص٢٠٨-٢٠٩"

يمكن تلخيص المنهج الإداري لمواجهة مقاومة التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:-

١- التثقيف والإعلان عن التغيير والتحول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة واسعة في المنظمة. وفي هذا المجال لابد من التركيز على ما يأتي:-

أ- إيضاح مضامين إدارة الجودة.

ب- توضيح فوائدها ومنافعها للمنظمة والأفراد ومختلف الجهات المتأثرة بعملية التغيير سواء كانت وحدات تنظيمية أو أفراد، وسواء كانوا من العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها من خارجها.

ج- الرد على الانتقادات وإزالة المخاوف التي يتم تلمسها كردود أفعال في المنظمة اتجاه التغيير.

د- توضيح الإجراءات لتكييف العاملين مع الاتجاهات الجديدة وتأهيلهم للمواكبة واستمرار العمل في ظل التحولات الجارية في المنظمة.

٢- دعم القوى المؤيدة للتغيير وإشراكها في عملية التغيير وتشجيعها على الأدوار الايجابية.

٣- يجري التوجه لاستقطاب القوى المقاومة للتغيير، من خلال:-

أ- المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير.

ب- تحفيزهم واستحالتهم لدعم التغيير أو عدم مقاومته وعرقلته.

٤- تدريب العاملين على الأساليب والطرق الجديدة في العمل وتأهيلهم للقيام بالمهام الجديدة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

*** تخطيط التغيير (وضع الأهداف واختيار المنهج)**

حيث يجري وضع البرامج اللازمة للتغيير (متضمنة الأهداف والمناهج إضافة إلى جوانب أخرى). وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

*** تنفيذ التغيير:**

إن تنفيذ التغيير عبارة عن تنفيذ البرامج الجاري إعدادها في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي. وان من بين مستلزمات نجاح التنفيذ للبرامج المعدة بصورة جيدة هي ما يأتي:

١- الجدولة الزمنية لعملية التنفيذ وتوفير مؤشرات قابلة للقياس لتحديد المراحل التي تمت خلال عملية التنفيذ.

٢- وجود نظام للمكافأة المادية والمعنوية مرافق لعملية التنفيذ لتعزيز السلوك الايجابي المتوافق مع الاتجاهات الجديدة المرغوب بها، وتخفيف مقاومة التغيير.

*** متابعة التغيير:**

تتطلب عملية التغيير المتابعة الدورية لقياس مستوى التحول الجاري تحقيقه، وعدم الانتظار حتى انتهاء تنفيذ البرنامج كاملاً. ذلك لان الفترة التي تستغرقها عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحول المنشود فترة طويلة المدى.

والشكل (٢١) الآتي يوضح مخططاً يمكن اعتماده في متابعة مراحل عملية التغيير، حيث تحدد الحالة الراهنة، والحالة المرغوب بها، وتوصف كل حالة بمؤشرات قابلة للقياس وتجري الجدولة الزمنية لعملية التنفيذ. وفي عملية المتابعة، يجري قياس

الحالة الجديدة التي بلغتها عملية التحول أو التنفيذ ثم تحدد حالة جديدة مرغوب بها خلال الفترة اللاحقة، ثم تجري، وفقاً للتوقيتات المحددة في الجدولة الزمنية للبرنامج، عملية القياس لتحديد المرحلة التي بلغها الانجاز. وهكذا تستمر العملية حتى الانتهاء من تنفيذ البرنامج. إن من شأن هذا الأسلوب في المتابعة، تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات، لتسريع عملية التنفيذ عند تأخرها.

شكل (٢١)

مخطط المتابعة لبلوغ الحالة (الهدف) في التنفيذ



الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي

الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي

المقدمة:

إن غزو الأسواق الأميركية بالإنتاج الياباني ونجاحه بمنافستها في الأسواق العالمية، دعا الأمريكان إلى تطبيق إدارة الجودة في مصانعها، لكنها لم تنجح بسبب سيادة التنافس والفردية والحواجز بين العاملين والقيادة في المجتمع الأمريكي، والتي تتناقض مع قيم ومفاهيم الجودة المبنية على التعاون والتسامح والعمل بروح الفريق بين العاملين وقياداتهم، مما اضطرهم إلى محاولة تغيير القيم لدى العاملين إلى ما يتلاءم مع مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة. إذ دأبت أمريكا إلى تطبيق إدارة الجودة في المدرسة وباتجاه جديد، بغرس القيم الجديدة المتلائمة مع الجودة، كما بدأت عمليات التجريب تأخذ مكانها في المراحل الدراسية المختلفة ابتداءً من الابتدائية وحتى التعليم الجامعي.

مفهوم الجودة الشاملة في التربية:

تناولنا في الفصول السابقة معنى الجودة في بعض المعاجم العربية والأجنبية ثم إلى المعنى الاصطلاحي في المؤسسات الصناعية والخدمية، التي يمكن التوصل منها إلى المفهوم التربوي للجودة الشاملة، ومنها ما يأتي:-

الجودة الشاملة: مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، عمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة. والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لمجتمع معين. وعلى قدر سلامة جوهر التربية، تتفاوت مستويات الجودة. (عابدين، ١٩٩٢)

أو كما يراها آخرون بأن:-

الجودة الشاملة: تعني إيجابية النظام التعليمي، بمعنى انه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فان جودته تعني أن تكون هذه المخرجات بشكل جيد ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

كما تم التعبير عن الجودة الشاملة بأنها تعني (جودة التصميم Design quality)، وتعني: المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل. أو هي جودة الأداء Performance quality التي تعني القيام بالأعمال على وفق معايير محددة. أو هي جودة المخرج output quality، وتعني: الحصول على منتج تعليمي، وخدمات تعليمية على وفق خصائص ومواصفات متوقعة (عبد العزيز، ١٩٩٩) كما ذكر آخرون إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency (Egbert, 1990) أو الفعالية Effectiveness (عابدين، ص٧٠) أو هي الاثنين معاً. ذلك لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات)، للحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة.

ويعرف رودز (Rhodes) الجودة الشاملة في التربية: بأنها عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن للمؤسسة.

وتعرف أيضاً بأنها: إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الهدف الرئيس لإدارة المدرسة.

وتعرف كذلك، بأنها: تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً.

ويمثل تعريف (رودز) إطاراً مرجعياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية، من حيث المدخلات، والمخرجات، ويستدعي ذلك في المقام الأول إعادة النظر في أهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات التعليمية والتربوية وتعرف معايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها، ولذلك لم تصبح مسؤولية المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي إعداد الخريجين، وتقديم البحوث العملية، وإنما هي مطالبة بتوفير البيئة التعليمية على

ضوء المفهوم السابق في المقام الأول. بغرض توفير فرص العمل، وحل مشكلات المجتمع تمشياً مع ما تقدمه المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل من تقدم تكنولوجي هائل في جميع الحالات.

ويورد كلاسر Glasser 1990 موقفاً تربوياً لجودة العمل في التعليم، فيقول: متى ما نشأ اختلاف بين تقويم المعلم وتقويم الطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار، فلابد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطلبة المعنيين، إذ أن الطلبة من هذه المناقشات يتعلمون الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكنات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء فرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون. إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين لتحقيق الجودة المرجوة.

ويرى بونستنكل (Bonstingle 1992): أن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، ويمثل الطالب المستفيد الأول. لذا فان مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلبة افرادا نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم، وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقدمهم.

إن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلبة وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم.

وبذلك فان تحقيق الجودة يقع عبؤها على كاهل المدرس والطالب من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

مصطلحات إدارة الجودة في العملية التعليمية:

لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي اقترحها (ويمنج) (١٤) مبدأ في العملية التربوية، لابد من توضيح المصطلحات، التي تتعامل معها الجودة الشاملة، وما يقابلها في المجال التربوي.

١- مديرو المدارس ومديرو التعليم/ الإدارة والقيادة.
٢- المعلمون والطلبة/ (الزبون الداخلي) المنتج.

٣- أولياء أمور الطلبة والمجتمع/ الزبون الخارجي.
٤- واضعو السياسة التعليمية/ مجلس الإدارة.

واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

منذ النصف الثاني من القرن العشرين المنصرم، اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة، نظام إدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات الإنتاجية، لتحسين الجودة، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت اليوم مؤسسات العالم كافة بما فيها المؤسسات التعليمية والتربوية أكثر حاجة إلى الارتقاء بالإنتاجية، وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديثات والتغيرات، الأمر الذي يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية والعلمية والفنية التي تأخذ بها المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. ولما كان التعليم هو المشروع القومي الأول في كل بلد من البلدان المتقدمة أو الساعية إلى التطور، فقد حدثت تغيرات وتطورات مباشرة وغير مباشرة في الأعمال الإدارية والفنية والمادية، على مستوى قيادة وإدارة الجامعة أو الكلية أو المؤسسة التعليمية.. ذلك للنهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيراً على المنهج المتوازن والصحيح لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مواكبة الأساليب المتبعة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو مدخل إدارة الجودة الشاملة Total quality management T.Q.M.

إن إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم هي استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية والتربوية. هذا من جهة، ومن جهة ثانية، فان إمكانية الإفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وفي مؤسسات التربية ليس بالأمر العسير، لاسيما وأن خطط التعليم في معظمها تتضمن في شتى مراحلها، الاهتمام بالجودة والنوعية في التعليم، خاصة وأن إنتاجية الفرد تتأثر بمقدار ونوعية

التعليم الذي يحصل عليه، لتصبح لديه قدرة متميزة وإنتاجية مرتفعة. يتحدد بموجبها الموقع الخاص بالجامعة والمؤسسة التربوية والعلمية على الخريطة الوطنية، والموقع الخاص بالدولة على الخريطة العالمية. (الببلاوي، ٢٠٠٦)

- **مبادئ الجودة The Quality Principles:**

يقصد بمبادئ الجودة، فلسفة شخصية وثقافة (أو مناخ) تنظيمي يوظف مقياس ومؤشرات علمية وأساليب إدارية منظمة وتآزراً كبيراً في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة، وهي ما يأتي:-

١- الرؤية والرسالة، والتحديد المسبق للمخرجات.
٢- الركون إلى أنظمة معينة.
٣- القيادة التي تخلق ثقافة الجودة.
٤- نمو الفرد بشكل منظم.
٥- قرارات تصدر عن معلومات وحقائق.
٦- تفويض إصدار القرار.
٧- التآزر بين الجميع.
٨- التخطيط للتغيير.
٩- القيادة التي تدعم ثقافة الجودة.

وأن التميز التربوي يعني تحقيق نوعين من الكفاءات، الكفاءة الداخلية، والكفاءة الخارجية. وفيما يأتي مؤشرات الكفاءة لكل نوع من مختلف أطراف العملية التعليمية:-

أولاً- مؤشرات الكفاءة الداخلية:

١- المعلمون:

- درجاتهم الجامعية.
- خبراتهم السابقة.
- مدى تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- مستوى الثقافة العامة بينهم.
- معدلات ترددهم على مراكز مصادر التعلم.

- معدلات استخدامهم الوسائل التعليمية.
- الانضباط والالتزام الشخصي والمهني.
- المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع.
- المشاركة في تقييم المناهج.
- المشاركة في اللجان التعليمية والعامة.
- مدى إتقان المادة العلمية.
- مدى مواكبتهم للجديد في تخصصاتهم.
- مدى رضا الطلبة عنهم.
- السرعة في إنجاز التكليفات.
- القدرة على التقييم الموضوعي.

٢- الإداريون:

- إنجاز المهام بكفاءة وسرعة.
- التفاعل الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس ومع بعضهم البعض.
- المرونة.
- توفير الموارد واستثمارها بكفاءة.
- القابلية للتطور.
- فهم اللوائح والقوانين.
- الأمانة.

٣- الطلبة:

- مدى الانتظام في الدراسة.
- معدل التفاعل والمشاركة مع الزملاء والمدرسين داخل حجرة الدراسة.
- معدلات التردد على مراكز مصادر التعلم.
- معدلات المشاركة في الأنشطة.
- التمكن من مهارات الاتصال وإدارة الحوار.

كما أن الطلبة اليوم (باعتبارهم الموارد البشرية) يتوقعون الكثير من

الجامعات، لمواجهة التحديات، وبالتحديد يبحث الطلبة عن:-

- أفضل خدمة تعليمية وبحثية واجتماعية وثقافية.
- الحصول على الحاجات بأقل تكلفة.
- تقديم الخدمات المختلفة بأعلى مستوى للجودة.
- الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية.
- الاحترام والحب والولاء والانتماء للجماعة.
- الثقة في أن المستقبل سيكون أكثر إشراقاً فيما يتعلق بالوظائف والرواتب والحياة السعيدة الكريمة.

٤- المناهج:

- وضوح الأهداف وواقعيتها وإمكانية تحقيقها.
- سلامة المحتوى وحداثته وشموله.
- تلبيتها لمطالب الدارسين واهتماماتهم.
- إشباع رغبات أولياء الأمور ومطالب المجتمع.
- الدقة العلمية وحداثتها.

أهداف التربية للجودة:

حددت ندوة بلغراد أهداف التربية البيئية متوائمة مع أهداف التربية للجودة، كما يأتي:-

١- الوعي: أي الإحساس بمعنى الجودة، ومضامينها.

٢- المعرفة: باكتساب الخبرات المتنوعة وفهم الجودة ومضامينها.

٣- المهارات: اكتساب المهارات لتحديد معوقات بلوغ الجودة والسعي لمعالجتها.

٤- الاتجاهات والقيم: اكتساب مجموعة من القيم ومشاعر الاهتمام بالجودة، وتنمية دوافع المشاركة الإيجابية لتطبيقها.

٥- المشاركة: العمل بفعالية والمشاركة في حل معوقات بلوغ الجودة.

٦- القدرة على التقويم: القدرة على تقويم مقاييس وبرامج التربية للجودة، في ضوء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية والثقافية والنفسية والجمالية.

إجراءات إدارة الجودة في المنظمات:

توجد عناصر عديدة أساسية تمثل بمجموعها متطلبات رئيسة لإعداد خطة عمل ناجحة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة وهي موضحة فيما يأتي:

١- تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن تحديد هذه المتطلبات، وتحليلها بوضوح ودقة، يساعد الإدارة على تعرف مدى استعدادها وقدرتها على البدء بتنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة. ذلك لتكوين تصور واضح حول هذه المتطلبات، مبني على أساس ما يأتي:

- ضرورة التغير ومدى الحاجة إلى إحداثه.
- ضرورته بحسب ما تدركه الإدارة العليا والعاملين كافة.
- الرؤية الواضحة واتجاهها.
- الرغبة الحقيقية، لإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها من قبل القادة.
- استعداد العاملين ودمجهم في عملية التغيير، واستثمار كل الإمكانات المتاحة للتغيير.
- إشعار العاملين كافة بالثقة وأن المنظمة هي ملك لهم.
- مواصلة الالتزام لسنوات عدة ببرامج الجودة ودعم وتمويل جهودها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن من بين الأسباب الشائعة التي تشكل أهم المعوقات في تطبيق برامج إدارة الجودة هي ما يأتي:-

١- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة، الذي يقتضي بتعهد الإدارة بالتطبيق، والإلمام بخطوات النظام، وإيجاد هيكلاً تنظيمياً، ونظام مكافآت. فبغياب هذه العوامل تفشل الإدارة في التطبيق.

٢- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة، وليس على النظام بأكمله.

٣- عدم مشاركة العاملين في برنامج الجودة وعدم تدريبهم على البرنامج أو تحويل برنامج التدريب هذا إلى حيز الواقع.

٤- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. وقد تقوم بعض المنظمات

بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، للحصول على منافع سريعة. الأمر الذي يهددها بالفشل.

٥- استخدام أساليب غير مباشرة، لا تتوافق مع نظام تلك المنظمة أو موظفيها، مما يؤدي إلى اختلال الثقة بنظام إدارة الجودة.

٦- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة، لما تتطلبه برامج تحسين الجودة من تغيير في ثقافة المنظمة، وطرق العمل، الأمر الذي يدعو إلى مقاومة التغيير، سواء أكان من الإدارة أو من العاملين.

٧- مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم من العاملين، لأن برامج تحسين الجودة، تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية، والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

٨- تعتمد برامج إدارة الجودة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة. (Martinich, 1997)

ويذكر (عليمات ٢٠٠٨) عدداً من التحديات والمعوقات التي تواجه قطاع الإنتاج والخدمات في القطاعين الحكومي والخاص عند تبني إدارة الجودة الشاملة، أهمها ما يأتي:-

١- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

٢- ضعف الإمكانات المادية والمعلوماتية في أجهزة القطاع الحكومي.

٣- تعدد المستفيدين، وتنوع مطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان واختلاف مستوياتهم.

٤- عدم وجود نموذج مثالي للجهاز الإداري الفعال في القطاعين الحكومي والخاص، يمكن إتباع منهجية الإداري ويشكل دليل للعمل عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

أهمية إدارة الجودة والتميز في التربية والتعليم:

انتقل مفهوم الجودة الشاملة متعدد الأبعاد إلى ميادين التربية والتعليم في السنوات الأخيرة، إذ أصبح الاهتمام بالجودة الشاملة مع بداية التسعينات هو سمة الحوار السائد حول سياسة وإدارة التعليم، التي أصبح لزاماً عليها مواكبة التغيرات والمتغيرات العالمية الجديدة، في التكنولوجيا المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والشراكة، والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فيما يعرف بالنظام العالمي الجديد، الذي يصف النظام الحالي باللاثبات، والتغير المستمر والتحول الجذري. ذلك على أساس أن التعليم هو أداة تكوين الموارد البشرية، وعليه أن يساند على الأقل، إن لم يقُد، عملية التغيير في المجتمع لتنمية تلك الموارد البشرية المبدعة التي باستطاعتها إحداث التغيير بفعالية وابتكار، الأمر الذي يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم في معظم دول العالم المتقدم.

ومن الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما يأتي:-

١- **إيجاد نظام فعال لحل المشكلات:** إذ تشير معظم الدراسات التربوية إلى أن أغلب المشكلات الجذرية في التعليم، مشكلات تنظيمية تنبع من المجتمع المدرسي، ذلك يتطلب إيجاد الحلول الجذرية تتطلب إقناع ومشاركة العاملين في المدرسة لمواجهتها، الأمر الذي يحتم وجود نظام منطقي فعال لحل المشكلات.

٢- **العمل بدون أخطاء:** في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبنظمها يمكن الكشف بسهولة عن نقاط الضعف في النظام التعليمي، بواسطة المعايير التي تنبئ بحدوث الأخطاء للبحث عن أساليب معالجتها ومنع الخطأ قبل وقوعه.

٣- **تطوير إدارة المدرسة:** وذلك بإيجاد الآلية المتطورة التي تتيح القدرة على تحديد إنتاجية العمل سواءً كان على مستوى المدرسة أم على مستوى أداء الأفراد، إلى الدرجة التي تصبح إدارة المدرسة أنموذجاً لسائر المنظمات.

٤- **التغيير:** من المعلوم ان النظم المدرسية بطبيعتها تميل إلى السكون ، مما يترتب عليه مقاومة التغيير والتحديث. وأن العمل على وفق معايير الجودة سيؤدي إلى

التغيير باستخدام النماذج الحديثة وتطبيقاتها ويتخلصوا من البيروقراطية، والجمود، وانعدام المنافسة. والافتقار إلى الحماس.

كما أن ظهور الحاجة إلى التكامل بين مستويات المجتمع المدرسي المختلفة المتمثل بالإدارة، والهيئة التعليمية ومديريات التربية و أولياء أمور الطلبة تحتم ضرورة تطبيق الجودة على المؤسسة التعليمية، فضلاً عن مؤشرات ضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، والضعف في إنتاجية العاملين في المدرسة والحاجة إلى نظام للمحاسبة على المخرجات، إلى حاجة المدرسة إلى تفويض أكبر الصلاحيات واتخاذ القرارات، إلى الإتقان في العمل المدرسي فضلاً عن حاجة المجتمع إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء. كل ذلك يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

واستنتاجاً من بعض ما كتب في مجال تطبيق الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية من بحوث ودراسات وكتب، أمكن التوصل إلى فوائد عديدة يمكن تحقيقها من تطبيق الجودة في التعليم، منها ما يأتي:-

١. الإسهام في معالجة مشكلات كثيرة تعيق العملية التعليمية، والتعلمية في المؤسسة التعليمية.
٢. تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات وغيرها.
٣. تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
٤. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجاته والوفاء بتلبيتها.
٥. تنمية قيم التعاون وقيم عديدة من خلال العمل الجماعي والفريق.
٦. التخطيط المسبق والدراسة الكافية قبل البدء بأي عمل لكي يتم عمله بصورة صحيحة وخالية من الأخطاء ومن أول مرة مما يقلل من الوقت والجهد والكلفة ويمنع العشوائية والفوضى في العمل.
٧. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر الهيئة التعليمية والطلبة وأفراد المجتمع المحلي.
٨. تنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية.
٩. تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

١٠. بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
١١. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
١٢. وسيلة فعالة للاتصالات التنظيمية داخل وخارج الجامعة.
١٣. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
١٤. تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.

(Macrobert, 1995, P.45)

اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة:

عند اختيار المدخل الملائم المرتكز على رؤية واضحة، وإيجاد القيادة التي تجعلها حقيقة واقعية، واستثمار إمكانات المؤسسة، البشرية والمادية والفنية في عملية التحسين المستمر، بوضع نظام له، وتوفير التدريب والتعليم المستمر، فضلاً عن تحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة، ووضع نظام للمكافأة والحوافز والاعتراف بالتميز والإبداع والابتكار، يستدعي ذلك كله الالتزام به، والمراجعة والتقويم، بحسب ما يستجد من متغيرات والتأكيد على تلبية احتياجات المستفيد لتحقيق النجاح والتميز.

٢- تهيئة المناخ الملائم للتطبيق: ويتم ذلك بما يأتي:-

* توفير الموارد الفنية والمادية.
* تهيئة جميع أفراد المنظمة، نفسياً في المستويات التنظيمية المختلفة، لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، لكي تضمن التزام الأفراد وتقلل من مقاومتهم للتغيير.

٤- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة:

لقد ثبت من خلال التطبيق ان نمط (٩ , ٩) الذي يشكل أحد أنماط الشبكة الإدارية (لبليك- موتن) في القيادة، هو من أفضل الأنماط الملائمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويتمثل هذا النمط - كما تم ذكره في موضوع سابق- بالاهتمام العالي بالعلاقات الإنسانية مع اهتمامه العالي أيضاً بالعمل والإنتاجية بطريقة المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وتحقيق رضاهم وتنمية علاقات حسنه معهم.

ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق هذه المنظمة والفرد معاً.

٥- **التدريب والتعليم المستمر:**

تعد تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين من أهم متطلبات نجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة في أية منظمة كانت، كما أن تنمية السلوكات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها، ذلك يتطلب التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج الجودة وأنشطتها. لذا وجب أن يشمل التدريب المستويات كافة.

٦- **تبني برنامج إعلامي لنشر الوعي حول مفهوم الجودة وآلية تطبيقها:**

ذلك بتنظيم الدورات التدريبية، وإقامة الندوات، وإعداد ككتيبات تعريفية والإعلان عن المكاسب المتوقعة، وإعداد الدراسات الميدانية، وتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى في القطاعين العام والخاص. (ياغي، ١٩٩٧)

دواعي الجودة والتميز في المنظمات التربوية:

ظهر هذا المفهوم، كنتاج لمجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة، التي تشكل في مجمل معالم العصر الذي نعيشه. ومن أهم هذه العوامل التكنولوجية المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والشراكة، والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فيما يعرف بالنظام العالمي الجديد، الذي يصف النظام الحالي باللاإثبات، والتغير المستمر، والتحول الجذري. لذا أصبح على التعليم مواكبة هذه التغيرات، باعتبار أن التعليم أداة تكوين الموارد البشرية، بل أصبح عليه الآن أن يساند، إن لم يكن يقود، عملية التغيير في المجتمع، ذلك لانه المسؤول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة، التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفعالية وابتكار، ولعل هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم، والرقي بمستواه في معظم دول العالم المتقدم.

ومن بين الأسباب التي تدعو التربويين إلى الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة في التعليم، كما يجملها الدكتور فؤاد حلمي والدكتور نشأت فضل، ٢٠٠٨ ما يأتي:-

١- إيجاد آلية متطورة، تتيح القدرة على تحديد إنتاجية العمل على مستوى المدرسة أو أداء الفرد، بحيث تصبح المدرسة نموذجاً متميزاً لسائر المنظمات في

الإدارة.

٢- في النظم التعليمية، غالباً ما يقاوم العاملون فيها عمليات التغيير والتطوير والتحديث، ذلك لأنها تميل إلى السكون والاستقرار، وإلى البيروقراطية، والجمود، والافتقار إلى الحماس، وانعدام المنافسة.

٣- تلعب دوراً كبيراً في الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي، وتساعد في البحث عن أساليب لمواجهة منع الخطأ قبل وقوعه، أو العمل بدون أخطاء.

٤- حاجة المدرسة إلى نظام فعال منطقي لحل المشكلات التنظيمية النابعة من المجتمع المدرسي، والتي تعد السبب في أغلب المشكلات الجذرية في التعليم، وخلقت تساؤلات تبين ضرورة تطبيق الجودة على المؤسسة التعليمية، هي ما يأتي:-

- ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة، من هيئات تدريسية، وإدارة مدرسية أو تعليمية محلية أو مركزية، وأولياء أمور الطلبة.
- ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة.
- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالمدرسة، والحاجة إلى نظام جيد للرقابة والمحاسبة على الإنتاجية.
- حاجة المدرسة إلى مساحة أكبر من الحرية في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، ودعم تمويل مشروعات المدرسة.
- الحاجة إلى ترشيد العاملين كافة والإتقان في العمل المدرسي.
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة مدرسية مؤيدة للتطوير والتحديث.
- غموض الأهداف لدى بعض العاملين في المنظمة التعليمية تثير تساؤلات عن المطلوب عمله كي نكون متميزين، وعن المتطلبات التي نحقق بها دخلاً أفضل، والمنتج الذي نحاسب عليه ونريد أن نعمل على تحسينه.

دلائل التميز:

تلتقي الأدبيات التربوية، على أن الإدارة المتميزة بالمفهوم التربوي، هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة. ويحتاج تحقيق التميز إلى ما يأتي:-

- مخطط تنظيمي.
- آلية للتنفيذ.
- آلية المراقبة والتقويم المستمر.

وفي دراسة حول خلق المناخ الثقافي المساعد على التميز الأكاديمي، تعرضت إلى عدد من مبادئ الجودة والتميز، خاصة في مجال التعليم العالي. وتبدأ الدراسة التي قدمها (جان فريد Jan Freed) وآخرون بتعريف مصطلح مبادئ الجودة:

مؤشرات الكفاءة الخارجية:

١- نوعية الخريج:

- إلى أي مدى يصلح الخريج للدراسة الجامعية، ويمتلك المهارة العامة: لغة- ثقافة عامة-مهارات دراسية-منهج علمي؟ للحياة الجامعية اللازمة.
- إلى أي مدى يملك مواصفات المواطن الصالح الذي يؤدي دوره في المجتمع باقتدار؟
- إلى أي مدى يصلح للوظيفة أو العمل العام بعد الثانوية العامة؟ (سوق العمل).

٢- الغايات المنشودة في الإنسان المتعلم:

الغايات الأربع التي وردت في تقرير اليونسكو "التعلم ذلك الكنز المكنون" والتي صاغها التقرير كالآتي:-

١- تعلم لتعرف.
٢- تعلم لتعمل.
٣- تعلم لتكون.
٤- تعلم لتشارك الآخرين.

الاعتماد التربوي Education Accreditation:

هو عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمدرسة. وتتم بواسطة هيئة متخصصة، في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة. وهي عملية اختيارية في الولايات المتحدة، وإجبارية في المملكة المتحدة، من خلال هيئة ofsted في إنكلترا، وهيئات أخرى مماثلة في اسكتلندا وبقية المملكة. وهكذا فان في العالم صيغ متعددة ومختلفة للاعتماد، بحسب الظروف السياسية والاجتماعية لكل بلد من بلدان العالم.

ويرتبط بالاعتماد عملية هامة هي عملية منح الترخيص. وهي في جوهرها عملية تقويم تمنح عن طريقها هيئة غير حكومية الرخصة، أو الإذن، لفرد قام بالوفاء بمتطلبات محددة. وعادة ما تمثل هذه المتطلبات الحد الأدنى، وترمي إلى إقناع الجماهير بأنه لن يصدر أي أذى من الفرد الذي يمنح له الترخيص. وفي حالة منح الترخيص للمعلمين فالقصد هو منع الأفراد من أحداث أية أضرار داخل حجرة الدراسة، والتأكيد على قيامهم بأداء مهامهم وفق المعايير، والأهداف المتفق عليها، والتي تكفل جودة العملية التربوية.

وعملية الترخيص في الاعتماد التربوي، هي آلية لضمان الجودة. فالاعتماد التربوي لا يطلب لذاته، ولكن يهدف ضمان الجودة، وتوفر المعايير شروط الجودة والنجاح في مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية.(Oakes, 1999).

ماذا يعني الاعتماد في التعليم؟:

١- الاعتماد التربوي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة. وهو يعد حافزاً على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل، ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة. ومن ثم، فهو لا يمثل تهديداً لها.

٢- الاعتماد وهو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة، بناءاً على منظومة معايير أساسية Basic Standards تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس في ذلك أي طمس للهوية الخاصة بها.

٣- الاعتماد يتناغم مع الحرية الأكاديمية ولا يتعرض لقيمها.

٤- لا يهتم الاعتماد بالمنتج النهائي للعملية التعليمية، فحسب ولكنه يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

٥- الاعتماد يعد مدخلاً إلى دعم المؤسسات التعليمية، وتحسينها والوصول بها إلى مستوى الجودة المنشودة.(البيلاوي، ٢٠٠٨ ، ص٣٠)

تحديات التعليم في ضوء ملامح المستقبل:

لقد أصبح تحسين جودة التعليم، هدفاً أساساً لإجراء البحوث والدراسات على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي، ذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الحاضر، لم يقتصر على تقديم التعليم لكل الجماهير، بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية من المواصفات. وهذا ما أشار إليه تقرير اللجنة الدولية التابعة لمنظمة اليونسكو العالمية في ١٩٩٦ خدمة للنظم التعليمية في كل المجتمعات، لأجل تقدمها وتنميتها وتطويرها.

ومن هذه التحديات ما يأتي:

١- الانفتاح العالمي، وحرية السوق بموجب اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة. وقد ترتب عليه:-

- تعدد الخيارات أمام العملاء.
- التنافس الحاد بين المؤسسات والمصانع في خفض الأسعار، وجودة الخدمات التعليمية، والتسهيلات في تقديم تلك الخدمات.
- السباق بين المؤسسات على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذوات القدرة المميزة.
- التنويع في الخدمات المقدمة والزيادة في عرضها.

٢- التطور الهائل السريع في التقنيات المستخدمة والتوسع في استخدامها والاعتماد عليها في مجال عمل المؤسسات، ومن شأن هذا أن يفرض على المؤسسات التعليمية:-

- إجراء تغييرات باهظة التكاليف.
- رفع معايير اختيار قيادات المؤسسات التعليمية والعاملين.
- التدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم.
- إعادة هيكلة عملية المؤسسة التعليمة وتنظيم إجراءاتها.

٣- الانفتاح الثقافي في ظل العولمة، وثورة الاتصالات، وما حصل من تطور هائل في تكنولوجيا الاتصال يتمثل في البث عبر الأقمار الصناعية، وشبكة المعلومات. والتواصل الإعلامي الذي نجم عنه:-

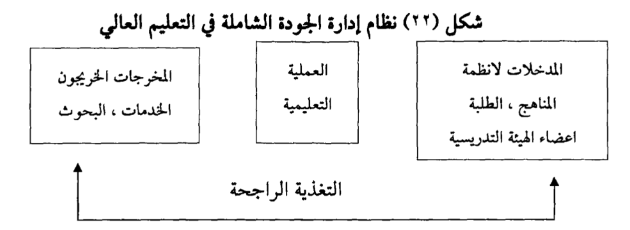
- ارتفاع سقف متطلبات المجتمع وتوقعاته وتوقعات الطلبة من المؤسسات التعليمية.
- تشعب احتياجات الطلبة، وتنوع متطلباتهم.
- الحاجة إلى التغيير السريع والتطوير المستمر.

ومن طبيعة هذه التحديات أن تلقي بأعبائها على النظام التربوي التعليمي وتفرض عليه، وعلى القائمين عليه التهيؤ لخوض المنافسة القادمة، والتي من شأنها، ومن نتائجها إسقاط المنظمات الضعيفة التي لم تتأهب بعد لمثل هذه المنافسة. (حمادات، ٢٠٠٧)

دلائل نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة، على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي (الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة)، لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، لإرضاء المستفيدين. وبحسب هذا التعريف، فان مدخلات النظام التعليمي، تتكون من المناهج التدريسية، والمستلزمات المادية، والأفراد (التدريسيون، الطلبة، الموظفون)، والإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية، إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين. وأما المستفيدون من نظام التعليم، فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف الخريجين (العلي، ١٩٩٩) كما هي موضحة في الشكل الآتي:

شكل (٢٢) نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



ومن المهم بمكان أن تلبي الجامعات خصوصاً حاجات المستفيدين، من خلال عمليات تصميم النظام التعليمي، وعملية التعليم ذاتها. ويتحقق هذا الهدف من خلال ما يأتي:-

١- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة، وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وأدائها.

٢- ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.

٣- ضرورة إيجاد نظام تعاوني فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن خلاله تبادل الخبرات، والعلم على حل المشكلات التي يواجهها المستفيدون.

٤- ضرورة قيام الجامعة بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجيها، وإمكانية مقارنة النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة. وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة أدار الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والمتميزة. وذلك لكي تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها، واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمرين في الجامعة (العلي، ١٩٩٦).

ويمكن القول بأن الجامعات هي محور أهداف التعليم العالي، وهي مصنع القوى العاملة في المجتمع، لأنها تشكل نظام اجتماعي متكامل أو يسعى إلى التكامل بدلاً من

التجزئة والتناثر . وأن منهج إدارة الجودة الشاملة ، يعني بكل تفاصيله ومبادئه بالتكامل، الأمر الذي يجعل الجامعة قادرة على مواجهة تحديات العولمة والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسة والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات. فضلاً عن تغيير الرأي القائل بأن الجامعة تعمل من (برج عاجي) تعبيراً عن المثالية البعيدة عن احتياجات المجتمع وتخريج مهارات لا يتطلبها سوق العمل.

خطوات بناء نظام إدارة الجودة في الجامعات:

لغرض بناء نظام إدارة الجودة الشاملة، يجدر القيام بالخطوات الآتية:

أولاً- تشكيل فرق ذات كفاءة مهماتها ما يأتي:

١- عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي والجامعات لبناء ثقافة الجودة.
٢- التعريف بنظام إدارة الجودة.
٣- بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة، وفوائده لخلق القناعة لدى العاملين، مما يترتب عليه تبني والتزام الجميع بتطبيقها.
٤- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار أنموذج لضمان وتوكيد الجودة.
٥- توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
٦- عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
٧- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
٨- بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
٩- عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
١٠- توضيح الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
١١- عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

ثانياً- تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:

يتحتم معرفة إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ووضعها بصيغة مناسبة في ضوء الحوار والمناقشة، من خلال التدريب، وتشمل هذه الإجراءات ما يأتي:

١- توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة، وتعليمات العمل المتعلقة بها.

٢- ضبط الوثائق، ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات، والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
٣- ضبط الوثائق المرجعية.
٤- ضبط سجلات الجودة، ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.
٥- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط).
٦- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
٧- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
٨- المعايرة: تحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.
٩- التأكد من برامج التدريب ومتطلباته، المتوافقة مع متطلبات ومبادئ الجودة.
١٠- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: إعداد دليل الجودة، ويشمل ما يأتي:-

١- سياسة الجودة في التعليم العالي.
٢- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:-
- ضبط إجراءات العمل وتوحيدها.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
- إرضاء المستفيدين.

رابعاً: تحديد عناصر إدارة الجودة:-

١- مسؤولية الإدارة.
٢- نظام الجودة.
٣- مراجعة العقود.
٤- ضبط التصميم.
٥- ضبط الوثائق والبيانات.
٦- المشتريات.
٧- ضبط العمليات.
٨- الفحص والاختبار.

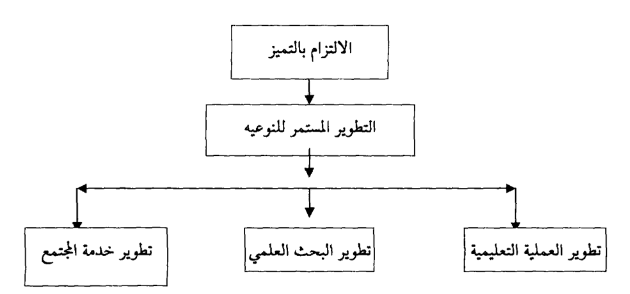
٩- ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.
١٠- ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
١١- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
١٢- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
١٣- التدريب.
١٤- الخدمات.

ولكي تبدأ الجامعة في برنامج الجودة الشاملة، لابد من اتخاذ الخطوات الآتية:- (Seymour, 1992)

أ- تحديد رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل عن طريق الإجابة عن تساؤلات (ما، وأين، وكيف).

ب- تحديد الرسالة العامة في ضوء الرؤية لدى الجامعه، ويفضل أن تكون مكتوبة يسهل تعميمها وفهمها وتداولها ومراقبتها. على أن يكون الهدف العام للمراجعة هو (الالتزام بالتميز) في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري. أو بعضاً منها. كما حدث في جامعة هارفرد في إنكلترا. إذ أنها من الجامعات الرائدات التي أخذت بنظام الجودة، واستطاعت، على مدى سنين عدة أن تتميز عن الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والتخصصات العلمية. ويمكن توضيح هذا الإطار للجودة بالشكل الاتي :-

شكل (٢٣) الإطار العام للجودة في الجامعة.



جـ- بناء ستراتيجية للتغيير ترتكز على التطوير المستمر للنوعية، وذلك بمراجعة الأهداف، والهيكل الإداري، للجامعة، ولنظام القيم. والحضارة التنظيمية، وأساليب العمل. كما تحتوي الاستراتيجية، على خطة عمل تقود التنفيذ وتسهل مهمات المتابعة والتقويم.

د- تنفيذ مبادئ الجودة في وظائف الجامعة الأساس، في نقل المعرفة والجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية، وإبداع المعرفة في تطوير أساليب البحث العلمي، وخدمة المجتمع بتطوير التفاعل مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

وكالة اعتماد أو ضمان الجودة للتعليم العالي:

تأسست هذه الوكالة (Quality Assurance Agency in Higher Education) في بريطانيا عام ١٩٩٧، لتقديم خدمات متكاملة في مجال ضمان واعتماد الجودة في التعليم العالي. والوكالة كيان مستقل يمول باشتراكات من الجامعات وكليات التعليم العالي، ومن عقود مع هيئات التعليم العالي الرئيسة. ويدير الوكالة مجلس مسؤول بشكل عام عن أعمال الوكالة وتوجهاتها الاستراتيجية.

وتحدد مسؤولية الوكالة في حماية اهتمام المجتمع في مستويات سليمة لمؤهلات التعليم العالي. وبالتشجيع المستمر في إدارة جودة التعليم العالي. ولتحقيق هذين الهدفين، تعمل الوكالة على مراجعة مستويات واضحة ومباشرة، منطلقة من حقيقة، أن كل مؤسسة تعليم عالي مسؤولة عن تأكيد تحقيقها لمستويات مناسبة وتقديمها لتعليم ذي جودة مقبولة.

وللتأكد من أن المؤسسات تقدم تعليماً عالياً، وشهادات وكفاءات ذات جودة مقبولة، وأن المستويات الأكاديمية مناسبة، تقوم الوكالة بالتدقيق على مؤسسات التعليم العالي، من خلال ما يعرف بـ"مراجعة الأنداد Peer review". ويتم ذلك بقيام فرق من الأكاديميين بإجراء المراجعة والتدقيق على البرنامج الأكاديمي (Academic subject review)، ويمكن في حالات خاصة أن يكون ضمن فرق المراجعة، أفراد من الصناعة أو التجمعات المهنية.

وتستخدم "المعايير الأكاديمية Academic standards"، التي تشمل مخرجات التعلم المقصودة، والخطط الدراسية، والتقويم، وتحصيل الطلبة، أداة لوصف المستوى الذي يجب

أن يصل إليه الطالب ليحصل على درجة في التعليم العالي، الذي ينبغي أن يكون متشابه في الدولة الواحدة، في حين تستخدم "الجودة الأكاديمية Academic quality" وسيلة لوصف مدى مساعدة فرص التعليم المتاحة للطلبة إكمال متطلبات درجاتهم، وهي بذلك التأكد من أن يتم توفير التعليم والدعم والتقويم، وفرص التعليم المناسبة والفعالة.

وتعتمد مرجعية تدقيق مراجعة الوكالة لبرامج التعليم العالي في مؤسسة التعليم العالي في الأساس على ثلاثة بنود، هي: البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص "subject benchmark statements"، "ومواصفات البرامج Program specifications" والتقييم الذاتي "self evaluation". (اليماني، ٢٠٠٥، ص١٠٦-١٠٧).

وفيما يأتي توضيح كل من هذه البنود الثلاثة:-

١- البيان المرجعي (القياس) لموضوع التخصص "subject benchmark statements":

يتم تحديد البيانات المرجعية للتخصصات، التوقعات حلو مستوى الدرجات في مدى مواضيع التخصصات مبينة الصفات والمهارات والقدرات التي يمكن أن يحصل عليها الخريجون، وقد اعتمدت الوكالة، بيانات مرجعية لأكثر من (٥٠) تخصص جامعي، قام بإعدادها مجموعة من الأكاديميين والمختصين في موضوع التخصص. وتستعمل البيانات المرجعية مرجعاً عند إعداد مواصفات البرنامج، وأهداف ضمان الجودة داخل المؤسسة.

٢- مواصفات البرنامج "Program specifications":

إن وثيقة مواصفات البرنامج هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول برنامجها، والتي تصف تركيب البرنامج الأكاديمي، ومخرجات التعليم المقصودة، وطرق تقييم التعليم والفهم والمهارات والخواص.

وتحدد مواصفات البرنامج مخرجات البرنامج من معرفة وفهم يتوقع أن يحصل عليها الطالب، عند إكماله البرنامج. وهذه تكون على صورة مهارات أساسية، مثل تلك المتعلقة بالاتصالات والقدرات الحسابية (الرياضية)، واستعمال وسائل وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات الذهنية، مثل فهم مناهج البحث، والقدرة على

التحليل الناقد، فضلاً عن المهارات الخاصة بالبرنامج مثل مهارات الفحص والتحليل في المختبر وغيرها.

وبذلك فان وثيقة مواصفات البرنامج تعطي تفاصيل الوسائل المتبعة في التعليم والتقويم وتربط المواد بالإطار العام للتخصص، ولذا فان كل مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون لها مواصفات، بالمفهوم السابق للمواد التي تقدمها.

ومن هنا فان فريق التدريس يجب أن يبين بصورة واضحة ومختصرة مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج، والطرق المتبعة في التدريس والتعلم، التي تمكن الدارسين من الوصول إلى هذه المخرجات، بالإضافة إلى بيان طرق التقييم المتبعة، التي تدل على تحصيل الطلبة، والمستعملة لقياسه. ويساعد ربط مخرجات المواد التدريسية مع مخرجات البرنامج ككل في جعل مواصفات البرنامج مفهومه بصورة منطقية.

وتقدم مواصفات البرنامج بالإضافة إلى ذلك معلومات حقيقية حول البرنامج للأطراف المعنية، بما في ذلك الطلبة الحاليون والطلبة المتوقع التحاقهم بالبرنامج، والجهات التي يمكن أن يعمل لديها الخريجون، وكذلك المدققون سواء كانوا مدققين من داخل المؤسسة أو من خارجها. بالإضافة إلى بيان صفات التعلم المتوقعة في كل مرحلة زمنية من مداخل البرنامج (سنة جامعية).

لذا ينبغي أن تكون وثيقة مواصفات البرنامج مفهومة لغير المختصين، وأن تكون وصفاً واضحاً للبرنامج يساعد الطلبة عند اختيارهم لمواضيع الدراسة الجامعية وينبغي إعداد وثيقة مواصفات البرنامج قبل وثيقة التقييم الذاتي، وبهذا تكون وثيقة مواصفات البرنامج ملحقاً في وثيقة التقييم الذاتي، إذ أن مواصفات البرنامج تقدم نظرة عامة مختصرة للبرنامج.

٣- التقييم الذاتي self evaluation :

تعد وثيقة التقويم الذاتي بنداً رئيساً في ضمان واعتماد الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذ أنها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى:-

- ملائمة مخرجات التعليم المستهدفة ومجموعة المستويات.
- فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعليم المستهدفة.
- فعالية التقويم في بيان وقياس تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة.

- ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة/ المعايير.
- جودة الفرص التعليمية.

وتعد وثيقة التقييم الذاتي بداية لعملية المراجعة والتدقيق، وهي تحصيل ذهني لنشاط القسم أو الكلية، وتحاول فيه الهيئة التدريسية أن تجيب على الأسئلة الآتية:

- ما هو العمل الذي تقوم به؟
- لماذا تقوم به؟
- لماذا تقوم به حالياً؟
- هل يمكننا أن نقوم بهذا العمل بكفاءة أكثر؟

وبذلك فان هذه الوثيقة هي تقييم بنّاء لما يقدم بصورة ناقدة للذات، إذ أنها تناقش نقاط القوة (مع تقدين البراهين والأمثلة) ونقاط الضعف في البرنامج (مع تقديم مقترحات للمعالجة) (اليماني، ٢٠٠٥، ص١٠٧-١٠٨).

واجبات المنظمات التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن طبيعة العمل في المنظمات التعليمية تختلف عنها في المنظمات والمؤسسات الأخرى، وتختلف أيضاً باختلاف المستويات التعليمية، غير أن تبني العمل بمفهوم الجودة الشاملة يمكن الحديث بما يأتي:-

أولاً- وضع برنامج تثقيفي لجميع العاملين، إدارة، هيئات تدريسية وطلبة وعينات مؤثرة من أولياء الطلبة أو أبناء المجتمع، لخلق حالة من الإيمان بالثقافة الجديدة والانحياز إليها. والتغلب على جميع أوجه المقاومة المحتملة من أي مصدر كان، ويترتب عل ذلك تغيير بنية التنظيم في المنظمات التعليمية، وتغيير النظام الإداري، وهياكل العمل، وعلاقاته، وتفويض الصلاحيات، ولتحقيق هذا يتوجب على المنظمة التعليمية ما يأتي:-

- تهيئة المناخ التعليمي الملائم لتطبيق نظم الجودة الشاملة.
- تبصير العاملين في المنظمة التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها، وأهدافها، وشروط تطبيقها، وفوائدها، للعاملين والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- اختيار المديرين والهيئات التدريسية والعاملين الذين يتسمون بسمات

ومؤهلات يتطلبها العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.

- عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء المحاضرات من خبراء في نظام الجودة الشاملة، على من تم اختيارهم لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية، بقصد تعريفهم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وقيمها.
- وضع برامج تدريبية مؤهلة للإداريين والهيئة التدريسية والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة، وتنفيذه، وضبطه وتحسينه.

ثانياً- تهيئة المتطلبات العامة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وهي:-

١- وضع نظام توثيقي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية يتضمن:-

- وصف تسلسل الإجراءات وتعاقبها.
- تحديد وسائل ضبط العمليات والتأكد من فعاليتها.
- توفير البيانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وتحديد أهدافها.
- وصف المعايير وأساليب القياس.
- توثيق الخطط ونتائج التطبيق.
- توثيق برامج التحسين المستمرة.

٢- وضع دليل الجودة، وتمكين جميع العاملين من الوصول إليه على أن يتضمن:-

- إجراءات العمل الخاصة بكل قسم، وكل فرد يعمل في ذلك القسم.
- تحديد اللوائح والنظم الخاصة بالمؤسسة التي تستند إليها تلك الإجراءات.
- وصف عمليات التفاعل بين الأقسام التي تقتضيها عمليات النظام.

٣- تهيئة السجلات والمستندات اللازمة والمصادقة عليها وتحديد مدة الاحتفاظ بها.

ثالثاً- تحديد مسؤوليات المنظمة التعليمية، وتتمثل بما يأتي:-

١- تحديد الأهداف في ضوء دراسة مستفيضة لمتطلبات الطلبة والمجتمع، لأن جودة الأهداف محكومة بمدى صلاتها باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل.

٢- التخطيط لتطبيق نظام إدارة الشاملة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها، والإطلاع على تجارب الآخرين في هذا المجال، على أن تحتوي الخطة على ما يأتي:-

- تحديد رسالة المنظمة التعليمية في ضوء أهدافها.
- تحديد العملاء أو المتفعين من الخدمة التعليمية الداخليين والخارجيين.
- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في الخريج أو الخدمة التعليمية، ويمكن تعرف هذه المتطلبات عن طريق:-
- الزيارات الميدانية للمنظمات التي سيعمل بها المتخرجون.
- الاستبانات التي يمكن أن توزع بين المؤسسات، وعينات من المجتمع.
- الاتصالات والمقابلات الشخصية.
- تشكيل لجان تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمنظمات، وأولياء أمور الطلبة، والمقترحات اللازمة للتطوير.
- متابعة أداء الخريجين بعد تخرجهم.
- متابعة ما توصلت إليه البحوث والدراسات في مجال تطبيق إدارة الجودة.
- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.
- وضع المعايير اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.
- تحديد الكيفية التي يتم بها التواصل بين العاملين والتوجيه.
- وصف عمليات التقويم وكيفياتها.
- تحديد الكلف اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (عطية، ٢٠٠٨، ص١٢١)

٣- تسمية منسق الجودة بين فرق العمل والأقسام واللجان، وتفعيل التواصل بينها، برفع تقارير إلى إدارة المنظمة، حول الأداء، ومدى التقدم الحاصل والصعوبات التي قد تواجهه، فضلاً عن تولّيه مهمة نشر الوعي بين العاملين بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٤- مراجعة الجودة لضمان الاستمرارية في كفاءة النظام وفاعليته. بشكل دوري، لتحديد إجراءات التغير في النظام، والكشف عن أي خلل، ومنع وقوعه، ومعرفة أسبابه ومعالجتها.

رابعاً- إدارة الموارد البشرية في المنظمة التعليمية والحرص على رفع كفاءة العاملين واستقطاب الكفاءات المميزة اللازمة لتطبيق البرنامج، ومراعاة امتلاك أعضاء هيئة التدريس، المؤهلات العملية والمهنية اللازمة للعمل في المنظمة التعليمية التي عليها أن تضع سياسة واضحة فعّالة لتقييم أداء الهيئة التدريسية، ووضع البرامج التحفيزية الملائمة.

خامساً- إدارة البنية التحتية للمؤسسة التعليمية بطريقة تمكنها من تطبيق برامج الجودة الشاملة على أن تشمل ما يأتي:-

أ-التخطيط للخدمة التعليمية.

ب- تحديد أهداف الجودة.

جـ- وضع منهجية التوثيق والسجلات.

د- وضع معايير التحقق من تطبيق إدارة الجودة.

هـ- تقييم فعالية المناهج في ضوء بيانات المتخرجين من المنظمة والتغذية الراجعة.

و- توفير ما يلزم من القاعات الدراسية والمختبرات والورش.

ز- الاهتمام بمكتبة المدرسة ورفدها بالمصادر اللازمة.

ح- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاعتماد المنهج.

ط- تصميم المناهج الدراسية في ضوء الأهداف التي تم تحديدها، وتحديد المدخلات ومواصفاتها، وتحديد مدة معينة لصلاحية المنهج.

ي- تطوير المناهج وتحسينها في ضوء عمليات التقويم والمراجعة.

ك- ضبط الأجهزة ومراقبتها وصيانتها باستمرار.

سادساً- الإجراءات الوقائية: تحدد المنظمة التعليمية جميع الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأخطاء، وإزالة المعوقات التي تؤدي إلى عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

سابعاً- التنظيم: لكي تستجيب المنظمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، فان الأمر يقتضي إعادة تنظيم العملية برمتها، ومعاييرها. وعليه فان التنظيم في المنظمة سيتسم بما يأتي:-

- توحيد الفعاليات بين الأقسام في المنظمة التعليمية، وبين العاملين فيها أيضاً.

- التوجيه الرأسي الذي يعني أن يكون كل عامل في المنظمة على بينة من رسالة المؤسسة المستقبلية وأهدافها.
- التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين أقسام المنظمة وبين أفرادها، وتنمية روح الفريق في العمل.

إن تنظيم الجودة في المنظمة التعليمية يجب أن يشدد على استخدام مفهوم المشاركة في المسؤولية بين الإداريين والمدرسين والطلبة والمشاركة في الابتكارات والتجديد في العملية التعليمية، وإيجاد طرائق وأساليب عمل جديدة داخل المؤسسة.

ثامناً- تنفيذ نظام الجودة: تبدأ المنظمة التعليمية بتنفيذ النظام، وتتولى فرق العمل داخل المؤسسة مهمة التنفيذ، إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة، تتولى كل مجموعة مهمات محددة في تطبيق نظام الجودة، وتحدد لكل مجموعة أعمالها بموجب جدول زمني تحدد فيه الأنشطة المطلوب القيام بها والوقت اللازم لتنفيذها، مع الكلفة التقديرية، وتحديد السبل الكفيلة بالتغلب على المعوقات المحتملة.

تاسعاً- القياس والتقويم: تقوم المنظمة التعليمية بإجراء العديد من عمليات القياس، لغرض تقويم العملية التعليمية و مدى إيفائها بمتطلبات نظام الجودة، وتحقيق الجودة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. ومن أساليب القياس التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة التعليمية:-

١- استبانة آراء الطلبة حول تصميم مناهج التعليم ومحتواها ومدى توفر الجودة فيها.
٢- استبانة آراء الطلبة حول مواد التعليم وطرائق التدريس، وجودتها.
٣- استبانة آراء الخريجين حول مدى التواؤم بين تأهيلهم ومتطلبات العمل.
٤- إجراء عمليات تقويم لأداء الخريجين في ميدان العمل.
٥- استطلاع آراء منظمات العمل في أداء الخريجين.
٦- متابعة توافر الملفات والسجلات والبيانات المطلوبة.
٧- متابعة توافر تقارير دورية تحتوي على مؤشرات الأداء التعليمية في المنظمة التعليمية. ومن تلك المؤشرات: إعداد الطلبة المسجلين في كل مرحلة، وإعداد الطلبة المفصولين، ومتوسط التخرج في المنظمة، وتحديد جوانب القوة

والقصور، وبرامج التحسين، ونتائجها، ونسبة المدرسين للطلبة، ومؤهلات التدريسيين، ونسب الرسوب وتحليلها تبعاً للأسباب، ومقترحات تطوير المنهج وكل ما يلزم تبني نظام الجودة.

علماً بأن عملية التقويم في إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتسم بالشمول والاستمرارية بقصد التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تؤدى بالكفاية المطلوبة، باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وتوجيه العملية التعليمية والإدارية بما يضمن تصحيح الأخطاء، أو تجنبها، فضلاً عن أن التقويم المستمر يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي، والإداري.

ويتم التقويم في المنظمة التعليمية على النحو الآتي:-

أ- **التقويم الذاتي**: تشكل المنظمة التعليمية فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر الجودة، ومجلس الجودة لمعرفة النتائج التي تم تحقيقها، وموازنة النتائج بالحالة التي كانت عليها المنظمة التعليمية قبل تطبيق نظام الجودة، وتقويم خطة التنفيذ وتحديد مدى القدرة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً فضلاً عن معرفة سلبيات العمل، وإيجابياته، ونشر الحقائق، وعرضها في تقويم يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

ب- **التقويم الخارجي**: تشكل إدارة المنظمة لجاناً، أو فرقاً من المدرسين والخبراء تعمل تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة، مهمتها تقويم أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها من جميع النواحي، ورفع تقرير شامل إلى المجلس الأعلى للجودة (الوزارة) حول أداء المؤسسات التعليمية، وترتيب المؤسسات حسب مستوى جودتها، وفي حال قصور إحدى المؤسسات تعطى مدة زمنية لإجراء عمليات التحسين اللازمة لبلوغ مستوى الجودة.

مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي:

إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف، في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها. ولهذا الغرض، نعرض فيما يأتي بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج للجودة الشاملة:-

أولاً- تطوير العملية التعليمية:

١- الطالب:

- توخي العزلة والموضوعية في اختيار طلبة المرحلتين، الجامعية والدراسات العليا.
- مراجعة شروط القبول للمرحلتين بصفة دورية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلبة المتميزين، وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة، أو ببرنامج الدراسات العليا.
- العناية بالخدمات الطلابية (غداء، سكن، ترفيه، رعاية، طبية).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلبة في كل مادة أو مقرر.
- دراسة اتجاهات الطلبة نحو العملية التعليمية قبل التخرج.
- الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة وتدريس كل مقرر أو مادة.
- مساعدة الطالب الخريج في الحصول على عمل، ودراسة أسباب البطالة، وخفض معدلها.
- دراسة ومتابعة أراء المهتمين بشؤون التوظيف في توعية ومستوى خريج الجامعة في جميع التخصصات، لتحديد جوانب النقص في المهارات، والعمل على معالجتها وتصحيحها. (العلوي،١٩٩٨ ص٢٥)

٢- **أعضاء الهيئات التدريسية:**

- وجود نظام الاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
- توخي الحياد والموضوعية في اختيار التدريسي.
- متابعة أوضاع المعيدين والمحاضرين، وإلحاقهم بالدراسات العليا.
- إيفاء التدريسيين إلى جامعات معتمدة مهنياً وأكاديمياً في التخصصات المتمين إليها.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنوياً).

- تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام.
- وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي).
- مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية، والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.
- إعادة النظر في أمر الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

٣- المكتبة والكتب:-

- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديثها كلما تقادمت.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب والدوريات والفهارس، وغيرها.
- تحديث أوعية المعلومات في المكتبة.
- توفر إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية، والإقليمية، والدولية. (Cornesky, 1993)

٤- المنهج الدراسي:

- مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.
- احتفاظ القسم بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة، ومراعاة احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.
- مدى انفتاح المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى.
- مدى تلبية المنهج بمحتواه وهيكليته المهارات المطلوبة في سوق العمل.

- تتم مراجعة المنهج من قبل لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية.
- احتواء المنهج على برنامج للتدريب التعاوني (التدريب على رأس العمل).
- أن يكون لدى الجامعة خطة لغربلة المناهج بصفة دورية، بما في ذلك التخصصات، للأقسام كافة، وحتى الكليات، هدفها التعديل والتطوير، الدمج، والإلقاء، أو إنشاء تخصصات جديدة.

٥- الخدمات المساندة:

إن الهيئة الإدارية، مسؤولة مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال:- (العلوي،١٩٩٨ ، ص٢٧)

- توفير قاعات المحاضرات، والمختبرات، والمعامل، والورش، وتجهيزها بأحدث الوسائل والتقنيات المتاحة، مع جدولة هذه القاعات بالتنسيق مع الأقسام والكليات.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، حاسب شخصي، حاسب مركزي.. وغيرها).
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة (مساعدي باحثين، فنيين، كتبة، نساخ، سكرتاريين.. الخ) والمعيار المقبول في المؤسسات الأكاديمية هو سكرتير لكل خمسة من أعضاء هيئة التدريس.
- العناية بتأهيل وتدريب القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل صورة.
- توفير الوسائل التعليمية السائدة الفعالة وصيانتها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها.
- مراجعة وتقويم الهيكل الإداري للجامعة للتأكد من ملائمته لرسالتها وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل وتطويرها بصفة دورية.

ثانياً- تطوير البحث العلمي:

إن الأستاذ الجامعي ملزم في نقل المعرفة وخدمة المجتمع، فضلاً عن النمو المهني والعلمي، وذلك يتحقق من خلال البحث العلمي الجاد. ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار، وخلق معرفة جديدة، فان الأمر يلزم الإدارة بتوفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة، وذلك من خلال:-

- العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنوياً للقيام بمشاريع البحوث والدراسات أو تقديم الخدمات العلمية للآخرين.
- تعيين فنيين، ومساعدي باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.
- دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يجتازون معايير الترقية العلمية بتقدير (ممتاز).
- إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق وتتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة.

ثالثاً- التفاعل مع البيئة:

إن التفاعل مع البيئة من خلال نظام إداري مفتوح، أصبح ضرورة ملحة، إذ تسعى الجامعات المتطورة دوماً إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط، وذلك من خلال:- (العلوي، ١٩٩٨،ص٢٧)

- عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات العلمية.
- العناية بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.
- العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من الراغبين في تطوير أدائهم.
- إجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بمشكلات البيئة المحلية.

- تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع، بالإضافة إلى منتسبي الجامعة.
- الحضوء الدائم والمتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية.
- الاهتمام بالإعلام الجامعي مع التركيز على تحسين الصورة الذهنية للجامعة كهدف محلياً وإقليمياً ودولياً.

وكما هو معروف، فان التفاعل مع البيئة المحلية كالطريق ذو اتجاهين، فكما تسعى الجامعة إلى التأثير في البيئة، من خلال عناصر التفاعل، المشار إليها سابقاً، فلابد من أن تسمح الجامعة بمشاركة بعض قطاعات المجتمع في الفعاليات الجامعية، مثل: المساهمة في تصميم المناهج الدراسية، والعضوية في المجالس، وتقديم بعض المحاضرات العامة المتخصصة ضمن مناهج بعض المقررات، المساعدة في الإشراف على الرسائل العلمية، وغير ذلك، التي يمكن أن يسهم بها ذوو الخبرة والتأهيل العالي.

الفصل السادس

تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي

الفصل السادس

تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي

مقدمة

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي، بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية. لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي، إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء، وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج إلى مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية. وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر، ومرونة أعلى. ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة، انها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعات، تركز على إشباع حاجات الطلبة والمستفيدين، وتحقق نمو الجامعة، وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى، والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز. وتشمل الجودة الشاملة الجامعية، جميع الكليات والإدارات والعاملين (التنوري، ص١١١).

ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، عبارة عن أسلوب، ثبت نجاحه لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية. كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات:-

- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة، ليوفر للأفراد، وفرق العمل، الفرصة لإرضاء الطلبة والمستفيدين من التعليم، والبحوث الجامعية.
- هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته، ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ، لتحقيق تلك الأهداف.

- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية (الفعالية) بأكفأ أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).

يرى "شاركل Schargel 1993" بزوغ ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة، بصورتها الحديثة، أولها بدأت عندما صدر "ديمنج Deming 1986" مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات من القرن الماضي، وظهرت الموجة الثانية، عندما بدأت المصانع الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، ونشهد اليوم الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم (ايوب، ص١٤٩).

بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الثمانينات إلاّ انه يتعذر تحديد المؤسسة التعليمية التي بدأت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. غير ان المهتمين بالجودة في التربية يعتقدون ان مدرسة (Mt. Edgecumble) في ولاية الاسكا هي أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة، وذلك من خلال إدارة المدرسة بعملية التحسين المتواصل على إعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب من عملية تعليم وتعلم إلى عملية عمل بروح الفريق الواحد (lewis,p.259).

ولكي تغدو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أكثر ملاءمة مع إدارة الأنظمة التعليمية، فقد لجأ المديرون إلى تعديل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتتواءم مع التعليم، وفي الجهد الذي بذله الخبيران (زاها وكوفمان Zaha, Kaufman)، في مجال إدارة الجودة ليضيف إلى التحسين المتواصل للتعليم من خلال عملهما على توسيع مدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولجأ كل من (سبانبور وهيلمان Spanbauer, Hillman) إلى مبادىء Crosby الأربع عشرة، لتشكيل نموذجهم الخاص بالعملية الأولى للجودة.

وقد أورد (Huang, 1994) ان نقاط لونج فورد (Langford) المعدلة لإحراز التحسين المتواصل للتعليم، كما هي مبينة تعدّ الأكثر اصالة وابداعاً عن مبادئ ديمنج في ميدان التعليم، وهي:-

١. اعمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات، وإيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل، وإدخال مواقع ذات معاني متكاملة في المجتمع.
٢. اعمل على تكييف الفلسفة الجديدة والتكيف معها، وعلى مواجهة التحديات كما يجب على أعضاء الإدارة أن يتعرفوا على مسؤولياتهم ويتولوا القيادة

ويعملوا على إجراء التغيير.

٣. اعمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة الناجمة عن تصنيف الناس في درجات.

٤. توقف عن الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة واعمل على الاستغناء عن إجراء الفحوصات على أسس جماعية، وذلك من خلال توفير خبرات التعليم التي توجد أداء الجودة.

٥. اعمل بالتعاون مع المؤسسات التعليمية التي أتى منها الطلبة وحاول تخفيض تكلفة التعليم الإجمالية إلى الحد الأدنى من خلال تحسين العلاقة مع المنشأ الذي أتى منه الطلبة ومحاولة تحسين الطلبة الداخلين في منظمتك.

٦. اعمل على خلق التحسين المستمر والدائم لنظام تحسين الطلبة والخدمات لتحسين الجودة الإنتاجية.

٧. اعمل على تدريب الطلبة والمعلمين والعاملين المصنّفين والإداريين وتعليمهم على الوفاء بمستلزمات الوظيفة.

٨. وفر مؤسسات للتدريب على القيادة لأداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل.

٩. اطرد الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفاعلية للنظام واعمل على توفير البيئة التي تشجع الجميع على التكلم والعمل بحرية.

١٠. اعمل على إزالة العراقيل والحواجز بين الدوائر في المؤسسة ليعملوا معاً بروح الفريق الواحد.

١١. إزالة جميع العوائق التي تسلب من الطلبة والمعلمين والإداريين حقهم في الزهو والفخر والسرور بانتمائهم إلى فرق العمل.

١٢. هيئ برنامجاً تعليمياً قوياً وأوجد السبيل إلى تحسين الذات لدى الجميع.

١٣. ضع الجميع على طريق العمل بالتشجيع والتحضير ليتمكنوا من إنجاز التغيير، فالتغيير هو وظيفة كل واحد منهم وتعتبر الجودة ظاهرة نسبية متصلة ومتأصلة في مؤسسات الأفراد التعليمية.

١٤. أزل الشعارات والمواعظ والأهداف التي تطلب من الطلبة وأساتذتهم أن يقدروا الأداء التام، وان يحرزوا مستويات جديدة من الإنتاجية.

١٥. أزل المعايير الكمية من على كاهل الهيئة التدريسية والطلبة. (و١٩٩٤Hung)

فإدارة الجودة الشاملة إذن، عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر الآتية:-

١- التركيز على الطلبة والمستفيدين.
٢- اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
٣- هي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.
٤- تركز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
٥- هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة، فهي عملية لاتنتهي.
٦- هي واسعة النطاق، في جميع أرجاء الجامعات والكليات.
٧- اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
٨- هي شاملة للعمليات، والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر، المدخلات، التشغيل، المخرجات، الاستخدامات، المقارنات الرقابية، البيئة، القيادة). (النجار، ص١٢٠)

تطبيق مبادئ ديمنك Deming في تحسين جودة الجامعات:

قدم ادوارك ديمنك برنامجاً مقترحاً من (١٤) فقرة هي مبادؤه في الجودة كما يأتي:-

١- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
٢- تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
٣- منع الحاجة إلى التفتيش ١٠٠٪ بالكامل.
٤- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
٥- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
٦- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
٧- توفر قيادة جامعية واعية ديمقراطية.
٨- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
٩- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.

١٠- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء -لاحدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
١٣- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
١٤- التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمنك).

كما يرى ديمنك بأن العملية التعليمية أو الإنتاجية والخدمية، إذا ماأريد لها أن تحقق الجودة وبلوغها النوع المطلوب من المخرجات، لابد لها من الاعتماد على العوامل الآتية:-

١- السياسة (policy) ويعني هذا العامل توافر سياسة تحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة والإجراءات الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف.
٢- التنظيم (Organization) وذلك بتوزيع المسؤوليات بين أفراد التنظيم توزيعاً يتسم بالوضوح مع استخدام أجود العناصر في إدارة العمل.
٣- التدريب (Traning) بإخضاع الإداريين والهيئات التدريسية والعاملين كافة، إلى التدريب الذي يتسم بالجودة والاستمرارية ويتم في ضوء خطة تضمن تحقيق احتياجات جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
٤- المعلومات (Information) يعني ان المؤسسة يجب أن تكون لديها قاعدة من البيانات والمعلومات، يسهل وصول العاملين في المنظمة اليها.
٥- التحليل (Analysis) ان عمل المؤسسة يجب أن يقوم على تحليل جميع المشكلات التي تواجه المؤسسة في عملها، والاستفادة من نتائج التحليل في تحديد سبل التطوير المستمر في العمل.
٦- الضبط (Control) يقتضي الأمر وجود نظام يضبط العمل في داخلها معتمداً على التغذية الراجعة.
٧- المعايير (Standards) يتطلب ضبط العمل توفر معايير تعد الأساس الذي يُعتمد عليه في الضبط.

٨- توكيد الجودة (Quality assurance) بوجود نظام يضمن الجودة في عمل المؤسسة، يقوم على المراقبة الداخلية للجودة في المنظمة، وطريقة تقديم منتجاتها، وخدماتها إلى المستفيدين على وفق متطلباتهم.

٩- الفعالية (Effective) أن تكون المنظمة ذات فعالية وقدرة على التأثير في المجتمع، وقدرة على منافسة غيرها من المنظمات الأخرى بما يتوفر لطلبتها، وأدائها، وخدماتها من مواصفات تجعلها تتمتع برضا الجميع.

١٠- التخطيط المستقبلي (Future planning) ان الجودة تقتضي الاستمرارية، الأمر الذي يتطلب التخطيط المستقبلي، لذا فإن التخطيط المستقبلي، يعدّ من العوامل المهمة، التي تلزم المنظمة لتحقيق الجودة. (عطية، ٢٠٠٨، ص٣٣)

إن دراسة مبادئ "ديمنك" الأربعة عشر، تشير إلى إمكانية تطبيقها في المجال التربوي. وقد أشار بلانستين Blanstein في عام ١٩٩٢ إلى إمكانية تطبيق جميع مبادئ ديمنك وبشكل خاص المبادئ الآتية:-

- المبدأ الأول: تحديد الهدف من تحسين الخدمة أو الإنتاج.
- المبدأ الثاني: تبني فلسفة جديدة.
- المبدأ الثالث: التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنه بالأساليب الإحصائية.
- المبدأ الخامس: الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل.
- المبدأ الحادي عشر: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز على تكون سلوك الفريق.

إن هذه المبادئ، قابلة للتطبيق في المجال التربوي، فلو أخذنا على سبيل المثال، المبدأ الثالث، الذي يدعو إلى التوقف عن الاعتماد على التفتيش، فإن هذا المبدأ ينطبق على مبدأ: ان الجودة لاتتولد من التفتيش بل من تحسين الأداء وبناء الجودة من الأساس.

وفيما يأتي مثال يوضح هذا المبدأ:-

يتخرج كل عام آلاف من الطلبة، ويتم زجهم في معترك الحياة، وفي أثناء عملهم يتكشف ضعف حصيلتهم المعرفية، وتدني مهاراتهم الأساسية، وقدراتهم على

أداء العمل، والتكيف مع واقع الحياة. ويتم ذلك بالتفتيش، الذي تليه المعالجة، لذا فإن مبدأ التفتيش للتأكد من الجودة في المخرجات، يعد صيغة علاجية ذات تكلفة عالية، يمكن تلافيها بصيغة وقائية ذات تكلفة قليلة، وذلك بإعطاء الأولوية في عمل المنظمة التعليمية إلى التحسين المستمر في عمليتي التعلم والتعليم، لتحقيق الجودة في القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات لدى الطلبة بشكل متواصل.

لذلك يجب أن يكون الاهتمام بجودة المناهج الدراسية ومحتواها، ووضوح أهدافها، ومدى تحقيقها رغبات المستفيدين، والاهتمام بطرائق التدريس من أولويات المؤسسة التعليمية لتحقيق التحسين المستمر في التعلم والتعليم (عطية، ص٧٦).

❖جوران وجودة التعليم الجامعي:

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى مايأتي:-

- تخطيط الجودة- مراقبة الجودة- تحسين الجودة- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس، وحل مشكلات تدهور الجودة. (الترتوري، ص١١٣)

كما يمكن تطبيق مبادئ "جوران Juran" و"كارفن Garven" في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية بما يأتي:-

١- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعملية بالجامعة، لكي يسهم الجميع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة عن قناعة.
٢- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة متوجهة نحو تحقيق رغبات وحاجات الطلبة مستقبلاً.
٣- التزام الإدارة العليا بتنمية ثقافة الجودة.
٤- تبني فلسفة منع الخطأ والتركيز على تصحيح العمليات.
٥- احترام الأفراد العاملين ومراعاة حقوقهم ورغباتهم بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة.

٦- الموضوعية والصدق والشفافية في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
٧- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي.
٨- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.
٩- تبنى استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل.
١٠- الاستخدام الذكي الأفضل لتكنولوجيا المعلومات.
١١- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
١٢- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة.
١٣- التركيز على العمل الجماعي بين الأقسام والنظم الفرعية مما يسهم في تبادل المعلومات والخبرات، لاتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات.
١٤- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس.
١٥- التركيز على العمل بجودة وبتكلفة أقل.
١٦- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية.
١٧- التخلص من الخوف، واستخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوناً تتفق مع الإدارة التشاركية.
١٨- التقييم والتحسين المستمر، بوجود جهاز متخصص على مستوى عالٍ من الكفاءة العلمية والعملية، متناسباً مع التطورت العالمية والتكنولوجية.
١٩- وجود دليل موثق يتضمن كل مايتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها. (عشيبة، ٢٠٠٠، ص٢٩)

◆ **كروسبي وجودة التعليم الجامعي:**

وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروسبي في التعليم الجامعي مايأتي:-

- الجودة الجامعية تعني التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.

- تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.
- قلة الوقوع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي.
- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

◆ فلسفة بالدرج وجودة التعليم الجامعي:

تقوم تلك الفلسفة على أهمية مايأتي:-

- التركيز على إرضاء الطلبة والمستفيدين.
- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- تطوير القيادات الجامعية.
- بناء شبكة معلومات متطورة.

◆ أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يعد استخدام القائمة الآتية هي من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة وهي تحتوي على مايأتي:-

١- التدريب والتعليم المستمر.
٢- التقييم الذاتي.
٣- التركيز على خدمة المجتمع.
٤- المشاركة في اتخاذ القرارات.
٥- التخطيط والتوجيه.
٦- القيادة الديمقراطية.
٧- حلقات الجودة وروح الفريق.
٨- الاتصالات.
٩- المكافآت والحوافز.
١٠- التعاون بين القيادات والكليات.
١١- التجديد والتحسين المستمر.
١٢- قياس الجودة بصفة دورية.

١٣- الاعتراف بالأداء الفعال.
١٤- الرؤية الثاقبة.
١٥- المقارنات التجديدية.
١٦- التكامل مع العمل.
١٧- إدارة العمليات والتحسينات.
١٨- المنافسة مع الجامعات الأخرى.
١٩- تطبيق التفكير المنتظم.
٢٠- مراقبة وتوكيد الجودة.

وبإمكان الجامعات أن تطبق المقياس الآتي، بصفة دورية لحساب معدلات الجودة، لغرض التحسينات المستمرة والتجديدات التنظيمية كما تظهر في جدول (٩) الاتي :-

المجالات	الإدراك	التوقعات	الجودة
	د	ق	د×ق
١. إدراك جودة الخدمات الجامعية أ- توفر الإمكانات. ب- تواجد الإمكانات في المواقع المناسبة. جـ- المظهر العام للجامعة (النظافة). د- الثقة في التعليم الجامعي.			
٢. درجة الاعتماد على الجامعة أ- التحقق من توفر الجودة الجامعية. ب- مصداقية مساندة الجامعة للمجتمع. جـ-تقديم خدمات جامعية في الوقت المناسب. د- الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة.			
٣. درجة الاستجابة لحاجات المجتمع أ- التعريف بتوقيت الخدمة. ب- تقديم خدمات تعليمية فعّالة. جـ- السعي لإرضاء الطلبة. د- نادراً ماتكون الجامعة مسؤولة.			
٤. الوعي الجامعي			

المجالات	الإدراك	التوقعات	الجودة
	د	ق	د×ق
أ- الثقة في أساتذة الجامعة. ب- الشعور بالأمن والأمان بالجامعة. جـ- العدالة والمساواة. د- توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.			
٥. المساندة السلوكية للجامعة أ- الاهتمام بالطلبة والمجتمع. ب- الرغبة في العطاء. جـ-قياس حاجات المجتمع والجمهور. د- الاهتمام بالبيئة النظيفة.			

قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:

تحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عدداً من الإنجازات من خلال تحقيق القواعد الآتية:-

- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة.
- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي- تجاه بيئة نظيفة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.
- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء الطلبة والمستفيدين.
- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة.
- قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.

◆ أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام الآتية.-

أولاً- إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة، ويمكن تسميته بمجلس الجودة، ويتولى القيام بالأدوار الآتية:-

١- يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- تفعيل جهود منتسبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
٣- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
٤- إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
٥- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجهود تحسين الجودة.
٦- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
٧- وضع نظام للحوافز والمكافآت لمنتسبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة اليهم.

ويتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس وهي عبارة عن الفرق الآتية:-

- فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.
- فرق تطبيقات المواصفات.
- فرق تحسينات الجودة الشاملة.
- فرق مراجعة الجودة الشاملة.
- فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية، وتتضمن:
  - رضا الطلبة والبيئة.
  - الضمان.
  - الأمان.
  - التكلفة.
  - النتائج.
  - الوقت.
  - العائد.
  - الابتكارية.
  - التنافسية. (النجار، ٢٠٠٠، ص٩٩)

ثانياً- وضع الاستراتيجيات: ويشمل ذلك:-

أ- تحديد رسالة الجامعة:

إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيس الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة، فان وضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة.

ب- تحديد رؤية الجامعة:

توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد، فمثلاً ما هو الوضع المأمول الذي ستكون عليه الجامعة بعد عشر سنوات، وان وضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع، منها:-

١- يحدد توجه الجامعة.

٢- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.

٣- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.

٤- يساعد على تحفيز المنتسبين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

ولتفعيل كل من رؤية الجامعة ورسالتها، لابد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري. (Seymour, 1993)

جـ- أحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

إن الثقافة التنظيمية للجامعة لكونها منظمة، تتكون من القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم، وتوجه تصرفات، وأعمال منتسبي الجامعة من إداريين وأكاديميين، فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير، أو رفع لكفاءة الأداء، وجودة المعلومات، سواءً تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، أم بأسلوب آخر، سيتطلب إحداث تغيرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منتسبي الجامعة، مع الحفاظ على قيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والفكرية والأكاديمية، وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.

د- تحديد الأهداف العامة والفرعية:

إن تحديد الأهداف يحتم وضع خطوط تفصيلية توجه جهود جميع منتسبي الجامعة في اتجاه واحد.

فمثلاً: إذا كان أحد الأهداف العامة للجامعة، زيادة عدد الطلبة المتميزين الذين يسجلون في الجامعة، فان من الأهداف الفرعية التابعة له، تحسين جودة البرامج الأكاديمية، ورفع متطلبات القبول في برنامج الماجستير.

هـ- تطوير وتحسين العمليات:

وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة، المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلبة، عمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة عال المناهج الجديدة، وغيرها.

ولرفع كفاءة الأداء، لابد من مراجعة جميع العمليات، وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة:

يتم في هذه المرحلة، وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق، برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

ز- تطوير الأفراد والمهام:

لغرض تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو، التطوير الذاتي، حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المراحل الآتية:-

- وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
- وضع رسالة شخصية تحدد المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.
- تحديد الأهداف الشخصية.
- وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة. (السيد، بلا، ص٤-٨)

خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يتطلب هذا تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها، وذلك على وفق ما يأتي:

١- مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة. وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة، أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات الآتية:-

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة، مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

٢- **فرق تصميم الجودة وتنميتها**: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، ومهمته الأساسية، وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل مسؤولياته في:-

- دراسة مفاهيم Q.T.M وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية، للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية، وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة.

٣- **لجنة توجيه الجودة**: تعد مركز عملية إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياتها في:-

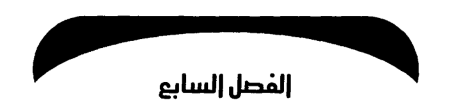
- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف، ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

٤- **لجنة قياس الجودة وتقييمها**: تتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة

في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ. (سعدي وقوي، ٢٠٠٥، ص٢٨٨)

وفيما يتعلق بخطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فأنها تمر بثلاث مراحل:-

- التمهيد: وهي المرحلة التي يتم فيها تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة.
- التنفيذ: من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للأفراد، والمستويات التنظيمية.
- التقويم: بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء، من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.



الفصل السابع

التحديات المواجهة للتعليم العالي والحلول المستقبلية

الفصل السابع
التحديات المواجهة للتعليم العالي والحلول المستقبلية

مقدمة

ينبغي للتعليم العالي أن يقوم بمراجعة عميقة جذرية لسياساته، وأنظمته، وقوانينه، وتشريعاته، وخططه، وبرامجه، ومناهجه، فضلاً عن اعتماد منهجية علمية في المتابعة، والرقابة والتقويم. وذلك لتمكينه من الوفاء بالتزاماته نحو أجيال المستقبل من خلال تزويدهم بالكفايات، والمهارات التي تتطلبها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وللوقوف أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي الذي حقق نجاحاً وتميزاً لابد مما يأتي:-

١. الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للخريج، وذلك بتفعيل الاعتماد على المراجع، وكتابة التقارير والبحوث، كجزء من متطلبات كل مادة، وتشجيع التعلم الذاتي، واستعمال المكتبة الجامعية، وزيادة اعتماد الطالب على نفسه وعلى المطالعة والبحث، لتنمية قدراته على التحليل والابتكار واكتساب المعارف، وزيادة التطبيقات، واستعمال المختبرات والورش، والحاسوب، في المواد التي يلزمها ذلك، وترك أسلوب المحاضرة والتلقين، وتنويع الأساليب بحيث يكون الطالب محور التدريس، وتفعيل اشتراكه في النقاش واستنتاج المعلومات، وكذلك العمل على رفع مستوى المهارات اللغوية العربية والإنكليزية للطلبة.

٢. زيادة فعالية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني والتراكم المعلوماتي الهائل المتسارع. أن مستوى البحث العلمي في الجامعات بشكل عام متواضع جداً، وأن الهدف الرئيسي غالباً هو الترقية فقط، وأن معظمه لا يعالج اهتمامات أو احتياجات المجتمع، مما يوجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية في المجتمع، وتوافر كل ما يلزم الباحث من أجهزة ومساعدين، وحوافز مادية كافية، كما يوجب ربط الجامعات بحاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، ورصد الإمكانات لدعم البحث العلمي.

٣. ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية، وسوق العمل. إذ يتوجب على التعليم العالي عموماً، الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة والمدربة، وكذلك الاستجابة لمتطلبات الاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتوافر الكفاية، والفعالية لذلك، بحيث تكون مخرجات التعليم العالي ضمن تخطيط مسبق يلبي احتياجات المجتمع من الأيدي العاملة الماهرة.

٤. تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع، والسعي لربط الأطروحات والرسائل الجامعية بقضايا المجتمع ومشكلاته.

٥. العمل على تحقيق المزيد من التعاون والاتصال بين مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد، وذلك على مختلف المستويات، لتبادل الخبرات، والمشاركة في الموارد المتاحة، وتبادل الطلبة والأساتذة، وكذلك العمل على زيادة فعالية الاتصالات (التجسير) بين كليات المجتمع والجامعات.

٦. البحث عن مصادر إضافية أو بديلة لتمويل التعليم العالي (فالموارد المتاحة لا تفي باحتياجات التعليم العالي ومتطلبات تقدمه) وذلك بأن يتحمل الطلبة جانباً من التكاليف الدراسية، وتقديم الجامعات لبعض الاستشارات أو الخدمات للمجتمع، مقابل الحصول على بعض الموارد المالية، وذلك لتحقيق الجودة أو النوعية في التعليم العالي.

٧. الأخذ بفلسفة التعليم المستمر في التعليم العالي، وذلك فيما يتصل بسياسة الالتحاق بالتعليم العالي، بحيث يفتح أبوابه للراغبين جميعاً، وللأعمار كافة، وبحيث تتباين مدة الدراسة ونوعها متوافقة مع حاجات مرتاديه، مرنة وقادرة على مواجهة احتياجات المجتمع. (العتوم، ٢٠٠٤، ص٨٨-٨٩ في الترنوري، ص١٣٩)

من هنا يتحتم على التعليم العالي، أن يخرج من عزلته، وأن يصغي إلى صوت المجتمع ومطالبه، وأن يحاور التحديات، وذلك من خلال جهد فكري يحمله إنسان قادر على خدمة مجتمعه، من أجل خدمة أجيالنا ليتمكنوا من شق طريقهم نحو مستقبل مشرق.

التحديات الباقية أمام الجامعات العربية:

١. معظم الجامعات العربية الحكومية تستمد مواردها المالية من إعانة الدولة، وهذا ما يجعلها ملتزمة دائماً بالأنظمة والتعليمات المالية العامة، الأمر الذي يفقدها الكثير من المرونة وسرعة الحركة والتطوير المسامر والاستجابة لمتغيرات البيئة.
٢. صعوبة الانفكاك من قيم إدارية وثقافات تنظيمية لم تعد تلائم توقعات المجتمع.
٣. صعوبة إرضاء جميع العملاء الذين تتعامل معهم الجامعة.

ففي الوقت الذي تستطيع فيه الشركة أو المؤسسة الأهلية تحديد العميل الذي ستوجه إليه السلعة أو الخدمة بدقة، نجد الجامعة تتعامل مع عدد كبير من العملاء، ولكل منهم احتياجاته وتوقعاته، فمن داخل الجامعة نجد الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والموظفين، والإداريين، ومن خارجها كافة جهات التوظيف الحكومية، وشركات، ومؤسسات القطاع الخاص، وهيئات الاعتراف الأكاديمي، وجمعيات الخريجين والمتبرعين، والمجتمع بأكمله. ولكل فئة من هذه الفئات متطلبات مختلفة، وتوقعات متباينة تجعل مهمة القائمين على أمور الجامعة بالغة التعقيد، ولكنها ليست مستحيلة، خاصة إذا ما أريد الوصول إلى مزيج من الأداء الأكاديمي والإداري، يرضي جميع هؤلاء الفئات من العملاء في وقت واحد. (Lindsay, 1994, P.18)

إن التعليم العالي، مثله مثل أي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني، ١٩٩٨، ص١١٧) حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً. ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، ٢٠٠٠، ص٢٤).

ويشير الخطيب إلى وجود قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي، مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب، إلى أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين، من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير، لمقاومة الإصلاح والتغيير. (الخطيب، ١٩٩٩، ص١١٢)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية، داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلابد من أن توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا، والعمل على نشر هذه القناعة. كما تطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيامة ذات قدرة إدارية عالية. (Costin, 1994, P.79)

فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقي النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألاّ يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها في جانبه الاصطلاحي والنظري فحسب، بل ينبغي عليهم أيضاً، أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة للبيئة الأكاديمية في الجامعات العربية (Mohrman, 1989, P.114)

وعموماً، ففي مجال التعليم العالي يعد الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً فحتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على (٢٢٠) كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد أخذ بالازدياد الآن. (Lewis, 1994, PP.17-19)

◆ **توجهات الإدارة الجامعية في العالم العربي:**

أهم التوجهات في الوقت الحاضر ما يأتي:-

١. بناء شبكة لربط الجامعات العربية معلوماتياً.
٢. إعادة بناء قاعدة للبنية الأساسية للجامعات والكليات، وتضم التلفون، والفاكس، والجوانب الإلكترونية، وقواعد البيانات. فلا توجد مثلاً تلفونات مباشرة، أو ميسرة للعديد من أساتذة الجامعات.
٣. الاهتمام بمبدأ إدخال التحسينات المستمرة، وإدارة الجودة الشاملة، لتجنب الموارد المعطلة.
٤. تطوير العلاقات بين التخصصات المختلفة، وضرورة بناء علاقات علمية بين الأساتذة.
٥. مراجعة موقف الخريجين في أسواق العمل سنوياً.
٦. مناقشة مشكلات الرقابة بنسبة ١٠٠٪ للطلبة في الدول المتقدمة، مثل كندا وأمريكا، وفرنسا، في حين يتوفر بنسبة ١٨-٢٠٪ للطلبة العرب. لذلك توجد فرص تسويقية كبيرة أمام المؤسسات الدولية، لتقديم برامج دراسات عليا في الدول العربية. (النجار، ٢٠٠٠، ص٣٦)

◆ **أساليب الإدارة الجامعية:**

تثار تساؤلات حول الأساليب البديلة للإدارة الجامعية، ويمكن ذكر بعض من تلك الأساليب:-

- إدارة الجامعة بالإنتاج (الأعداد الكبيرة).
- إدارة الجامعة بالعلاقات الإنسانية.
- إدارة الجامعة بالهياكل التنظيمية/ بالوظائف.
- التركيز في إدارة الجامعات على القرارات والسياسات.
- إدارة الجامعة بالسلوك التنظيمي.
- إدارة الجامعة بالنماذج المثالية (الأمثلية).
- إدارة الجامعات بتحليل النظم والحواسب الإليكترونية، وشبكات الحواسب.
- إدارة الجامعة بالمنظومات المتوازنة.

- إدارة الجامعات بالأهداف والمحاسبة بالنتائج.
- إدارة الجامعات بالجودة الشاملة.

كما يمكن الحديث عن أساليب عديدة في إدارة الجامعات، مثل إدارة الجامعة بالأنشطة وإدارة الجامعات بالأزمات، والإدارة السلطوية والإدارة السياسية، والإدارة البيئية لخدمة المجتمع. (الترتوي، ٢٠٠٨، ص١٤١)

◆ التحديات القائمة أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

يصعب التكهن بعدد الجامعات العربية التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة بشكلها الكامل، ولعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، يواجه بعض التحديات التي تشكل معوقات وصعوبات، ترجع أسبابها إلى ما يأتي:-

١- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية.
٢- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات العربية.
٣- تزايد البطالة بين الخريجين الجامعيين.
٤- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، مثال خريجي التربية، والتجارة، والزراعة والحقوق، والآداب، وغيرها من الكليات. (النجار، ١٩٩٩، ص٧٢)
٥- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك عنها.
٦- تغليب النظام على أعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
٧- ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد، وإضعاف دور المجموعات والمجالس.
٨- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
٩- ضعف كفاءة الإداريين، وبعض القيادات الأكاديمية.
١٠- التعليم المعتمد على التلقين، والاستظهار، بدلاً من التحليل والاستنتاج، والابتكار.

١١- إجراء البحث العلمي، لأغراض الترقية والكسب المادي.
١٢- خدمة المجتمع مبنية على أساس علاقات عامة، وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، وليس لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.
١٣- نقص الموارد. (العلوي، ١٩٩٨، ص١٦-١٧)

◆ رؤية مستقبلية لتجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

يؤكد علماء التخطيط، وخبراء التربية، أن رسالة الجامعة، مرتبة بمرتكزات ثلاثة:-

- إعداد القوى البشرية، وهو ما أصبح يسمى لاحقاً رأس المال البشري.
- البحث العلمي.
- التنشيط الثقافي والفكر العام.

ويرتبط بهذه المرتكزات شجرة مختلفة من الأدوار والقرارات الاستراتيجية، وعدد من الظروف المتشابكة المتكاملة. (مرسي، ٢٠٠٢، ص٢٢)

◆ تجديد التعليم الجامعي، سبيل لتطبيق الجودة الشاملة:

١- التجديد في الإطار الفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة، وتتجسد بما يأتي:-

أ- أن الجامعة أو التعليم العالي أصبح مفتوحاً لعدد كبير من الأفراد.
ب- لم تعد الجامعات حكومية فقط بل أن الجامعات الأهلية في تزايد مستمر.
جـ- إن هدف الجامعة أصبح لا يقتصر على إعداد الخريجين، وإجراء البحوث الأكاديمية فقط، وإنما تجاوز ذلك إلى الاهتمام بالتعليم المستمر وتقديم خدماتها للمجتمع. (بدران، ٢٠٠٠، ص٧٠-٨٠)

٢- التجديد في أهداف التعليم العالي:

أ- فيما يتعلق بالتعليم:-

- تعليم الطالب كيفية التعليم الذاتي، والتقويم الذاتي.
- إكسابه الاستقلالية الابتكارية، والقدرة على الإبداع .
- إكسابه، القدرة على التحكم في التغيير.
- إكسابه القدرة على المشاركة في تنمية المجتمع.
- خلق الرغبة لديه في الاستمرار في التعليم.

- إكسابه القدرة على فهم ذاته، وتحديد أهدافه وتنمية شخصيته.

ب- فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر:

وذلك من خلال ما يأتي:-

- تدريب العاملين عن الجديد في عملهم.
- معاونة مؤسسات المجتمع المختلفة في ظل ما يواجه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث.
- الانفتاح على الثقافات الإنسانية لدى الشعوب الأخرى.
- الإسهام في حل المشكلات العالمية.
- تزويد الباحث والدارس بالمعارف والخبرات التي تمكنه من معرفة أصول ثقافته وتراثه الوطني.

جـ- فيما يتعلق بالبحث العلمي:-

- المساهمة في مجال العلم والتكنولوجيا، والإضافة إليها.
- الربط بين نوعية البحوث العلمية، ومشاكل المجتمع المحلي.
- إجراء البحوث البينية التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة من خلال أكثر من تخصص.
- التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية.

٣- التجديد في أنماط التعليم وبنيته:-

- الجامعات المفتوحة Open University: التي تمكّن الطالب من الحصول على الشهادات الجامعية للطلبة البالغين، غير المفرغين، وفرص الالتحاق بها، دون تقييد بشروط السن والمؤهلات العلمية.
- جامعات الهواء University of air: الجامعات التربوية الإذاعية، الجامعات الإذاعية التلفزيونية وغيرها.
- الجامعة بدون جدران University without walls: وهي مؤسسة مستقلة لها كيانها القانوني المستقل، تقوم بتنظيم دراسات جامعية، تلقى عبر البريد الإلكتروني، في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية، دون أن يكون لهذه المؤسسة مبان أو منشآت تمارس فيها العملية التعليمية.

- التوسع في مؤسسات التعليم العالي التعاوني- Cooperative Higher Education.
- التوسع في مؤسسات التعليم العالي قصير المدى Short Cycle Higher Education.

٤- التجديد في العملية التعليمية الجامعية:

ويتم ذلك بما يأتي:-

- التحول من النظام الاكاديمي العام إلى نظام الفصول الدراسية.
- الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرئق التعليم.
- تطوير المناهج والمقررات الدراسية.
- الاهتمام بالتقويم المستمر بكل جوانبه التعليمية (الطالب، الأهداف، المحتوى التعليمي).
- توجيه المزيد من الاهتمام بالخدمات الطلابية.

٥- التجديد في تنمية أعضاء هيئة التدريس: من خلال:-

- الاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس، عن طريق تنظيم دورات تدريبية في مجال التقويم وتعديل اللوائح.
- الاهتمام بالنمو العلمي، والمهني للأستاذ الجامعي، وذلك من خلال تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المنتديات، والملتقيات العالمية.
- الاستفادة من النظريات والمفاهيم المتعلقة بنظرية الأداء الإنساني، وتكنولوجيا الأداء، وهندسة التغيير، وإعادة الهيكلة، ونظم إدارة الجودة الشاملة.

كما أن إحداث بعض التغييرات اللازمة في أداء الهيئة التدريسية والإدارية أمر لابد منه. ويمكن أن يتحقق ذلك بما يأتي:-

١- تدريب أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٢- أن تكون أهداف الجامعة واضحة كما يعرف كل فرد ما يستفيده من هذه المنظومة.

٣- الأخذ بالاعتبار نوعية الأفراد الذين ينتمون للجامعة عند قياس نجاح أو فشل هذه المؤسسة.
٤- أن يشعر كل فرد بالجامعة الانتماء لها وتحمل المسؤولية تجاهها وتحقيق أهدافها.
٥- لابد من عمل تقييم دائم للأداء لجميع أفراد الجامعة.
٦- لابد أن تقوم الجامعة بتدريب العاملين بها كيفية تحقيق أهداف الجامعة وإزالة المعوقات التي تواجهها وتعميق الأداء. (الترتوي، ٢٠٠٨، ص١٤٨)

❖ مبدأ عالمية التعليم العالي ودوره الاستراتيجي:

شهد التعليم العالي في العقد الأخير من القرن العشرين، عدداً من التغيرات المتلاحقة، أسقطت بعضاً من المفاهيم الحاكمة، واستبدلتها أو أعادت صياغتها من جديد. ومن المفاهيم التي أصبحت أكثر قبولاً وانتشاراً وبدأ يتزايد الاهتمام بها في مجال التعليم العالي: ما يعرف؛ بعالمية التعليم العالي Internationalization in Higher Education. ومن الجدير بالذكر، أن مفهوم العالمية، ظهر كنتاج للعولمة التي هيمنت على كثير من مناشط الحياة في عالمنا المعاصر. فإذا كان البعض يرى أن في العولمة تدفقاً للتكنولوجيات. والاقتصاد، والمعرفة، والأفراد، والقيم، والأفكار، وانتقالها بين دول العالم المختلفة، فالعالمية في التعليم العالي، تعد طريقة من الطرق التي من خلالها تستجيب الدولة لتأثير العولمة. وبالتالي فان العلاقة بينهما ترابطية تكاملية: العولمة هي العامل المحفز، بينما العالمية في التعليم العالي، هي نتيجة ورد فعل، ونتاج للعولمة.

ومبدأ العالمية في التعليم العالي، يقوم على ثلاثة اعتبارات أساسية:-

١- إن البعد العالمي في التعليم العالي، يعد مكوناً رئيساً في جميع أنظمة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم. وينطلق هذا الاعتبار من أن البعد العالمي، هو جزء من رسالة الكلية/ الجامعة، ومن الوظائف الرئيسة لها. وأنه من العوامل التي تدرس خلال إجراءات تقييم ضمان الجودة.
٢- يتناول أهمية تبني مبدأ تمثيل العالمية، في سياسات وإجراءات الدراسات العليا في الجامعات الأخرى، تنظيم البحوث المشتركة بين جامعات الدول المختلفة.

٣- يرتبط بإجراءات ضمان الجودة في حد ذاتها. فمن المتعارف عليه أن ضمان الجودة في كثير من دول العالم يتم على المستوى القومي، مع أن هناك تزايداً في الاتفاق حول ضرورة استفادة أنظمة ضمان الجودة في التعليم العالي من المدخل القومي. (الببلاوي، ٢٠٠٦، ص٤٠)

والجامعات العربية، تبذل حالياً جهوداً مشهودة لمواكبة التغيرات الحادثة. وإذا كان بعض التقارير العالمية، التي صنفت جامعات العالم المتقدم، خلت من أي إشارة إلى جامعة عربية، فان مؤسسة التعليم العالي العربية التي تسعى للالتحاق بركب التقدم، وتخطط من الآن لتكون في وقت قريب ضمن جامعات العالم المتميزة، عليها أن تلتفت إلى مبدأ عالمية التعليم العالي. فدراسة عمليات ضمان الجودة، في ضوء مبدأ العالمية يتيح الفرصة لتلك الجامعات، في أن تضع خطة مستقبلية للوصول لهدفها المنشود مع الحفاظ على ثقافتها، وأولوياتها الخاصة. فدمج مبدأ عالمية التعليم ضمن ضمان الجودة، يعد وسيلة، تستطيع الجامعات العربية من خلالها تطوير أدائها وتحقيق أهدافها في أن تكون في وقت قريب، ضمن جامعات العالم المتقدم. فضمان الجودة من خلال مبدأ عالمية التعليم العالي، يحقق مجموعة من الأهداف، منها ما يأتي:- (في الببلاوي، ص٤١ Marijik)

١- بناء إطار عمل مرجعي يمكن من خلالها لكل مؤسسة للتعليم العالي قياس مدى توافر البعد العالمي في جودة العمليات القائمة بها.

٢- مساعدة مؤسسات التعليم العالي في تقييم وتعزيز جودة العمليات القائمة بها في ضوء مبدأ العالمية.

٣- تشجيع مؤسسات التعليم العالي على استكمال جوانب القصور بها للوصول إلى مستوى جامعات العالم المتقدم في إطار أهدافها وثقافتها.

٤- زيادة الوعي بأهمية تبني مبدأ العالمية في التعليم العالي.

تتحدد سمعة مؤسسة التعليم العالي ومكانة الشهادة التي تمنحها من خلال نظامين:

الأول: يقوم على منح الشهادة من مؤسسة معروفة في مجال من مجالات المعرفة اكتسبت سمعتها عبر الزمن. هذا النظام قديم قدم التعليم العالي ذاته، فقيمة الشهادة، تقدر بسمعة ومكانة المؤسسة في مجالها الأكاديمي.

الثاني: ظهر ما يسمى بالاعتراف المؤسسي أو البرنامجي الذي يركز على مدى تلبية النظام التعليمي لمجموعة من المعايير العالمية للتعليم العالي. ويلاحظ انه لا يوجد نظام واحد من النظامين يمكن الاعتماد عليه دون الآخر، لذا فان الاتجاه الحالي هو ضرورة المزاوجة بينهما والاستفادة من مميزات كلا النظامين. (Mitler, 2002, P.78)

وتأخذ أنظمة ضمان الجودة أشكالاً مختلفة بحسب القضايا الأساسية التي تواجه مؤسسة التعليم العالي.

ومن ضمن التحولات في النموذج الإرشادي لضمان الجودة، التحول من اعتماد المؤسسة أو البرنامج إلى اعتماد المتعلم، أو أستاذ الجامعة ذاته. وفي هذه الحالة، فان المتعلم في حالة إظهار إنجاز أو الوصول إلى مستوى محدد من المعارف والمهارات، فانه يمنح شهادة تفيد بذلك، بدلاً من منح المؤسسة التي تقوم بإعداده وقد يعتقد البعض أن ذلك ضرب من الخيال، إلا أن المتفحص لهذه التوجهات وغيرها، يلاحظ، أن ضمان الجودة في القرن الحادي والعشرين، يأخذ بالتوجه الاقتصادي عن الأخذ بالنموذج التعليمي التقليدي المعروف. ويعتقد أن سبب التحول هذا لا يرجع إلى أفضلية الاقتصاد عن التعليم، إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى أن متطلبات سوق العمل هي التي أصبحت توجه أنشطة التعلم وطرقه وأساليبه. والجدول (١٠) الآتي يحدد التحول من النموذج القديم إلى النموذج الجديد. (في الببلاوي، ص٤٣، Pond, 2002, P.33).

جدول (١٠) التحول من النموذج القديم إلى الحديث لضمان الجودة

الجدول الاسترشادي القديم	الجدول الاسترشادي الحديث
التمركز حول المعلم/ المؤسسة	التمركز حول المتعلم
المركزية	المحلية
مسيطر	تلبية الرغبات
نموذج واحد لجميع المؤسسات	تصميم النماذج وفق طبيعة كل مؤسسة
مغلق	مفتوح
تنافسي	تعاوني
كمي	كيفي
التقييد بالتعليمات	مرن
الزمن ثابت/ التعليم كمتغير	التعلم ثابت/ الزمن كمتغير
الشهادة الحاصل عليها المعلم	مهارات المعلم
يعزز الخبرات	تجميع الخبرات
محلي/ قومي	دولي/ عالمي
ثابت	متغير
نموذج موحد للخدمات التعليمية	تعدد أنماط تقديم الخدمات التعليمية
التعليم الميداني	المخرجات
البنية التحتية	الخدمات

❖ **العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم الجامعي:**

١- **الثورة التكنولوجية**: تعد العولمة ظاهرة، تجتاح العالم بمثابة المسار التاريخي الذي أفرز في سياق مجموعة من التحولات المعرفية، والاقتصادية، والإعلامية، والثقافية. والجامعة كمنظومة منفتحة على الآفاق الدولية الكبرى، تأثرت بمجريات هذه الظاهرة.

وترى ساندرا تايلور Sandra Taylor "أن العولمة أصبحت بمثابة الفكرة الأساسية التي يحاول بها واضعوا النظريات الاجتماعية أن يفهموا ويفسروا كيفية انتقال المجتمع الإنساني إلى الألفية الثالثة". وتحرك هذه الظاهرة عدة عوامل أثرت

بدورها على رسالة الجامعة في الألفية الثالثة، لعل أهمها: اعتبار الثورة التكنولوجية أحد أهم الإنجازات الضخمة التي ظهرت في الربع الأخير من القرن العشرين، والآخذة في النمو نمواً أساسياً خلال القرن الحادي والعشرين في المجالات الإلكترونية والهندسية، والبيولوجية، والكيميائية، والمعلوماتية وغيرها من المجالات. (Taylor, 1997, P.56)

وقد أدت هذه الثورة العلمية إلى ظهور عدد ضخم من الابتكارات التي أثرت في مجال التنمية البشرية، فقد ازداد متوسط العمر المتوقع، تحسنت الحالة الصحية لاكتشاف عديد من العلاجات للأمراض المختلفة، وارتفاع معدل الإنتاج الزراعي، وظهرت بعض المؤشرات الدالة على تحسن نوعية الحياة. كما ساعد التطور التكنولوجي على استغلال الطاقات والموارد المتاحة وزيادة فرص تحرر الأفراد من الأعمال الشاقة، وازدادت أهمية العمل في مجالات البرمجيات والهندسة الإلكترونية، وصناعة المعلومات. (سعيدي وقوي، ٢٠٠٥، ص١١٤).

هذا التحول الحادث يفرض على مؤسسات التعليم العالي، أن تأخذ في اعتبارها التحولات: أهمية الانفتاح على المؤسسات الأخرى: المنظمات الأهلية والمهنية، والمؤسسات المماثلة، والتعرف على آراء الطلبة وعدم الاكتفاء بضوابط العمل المعمول بها، وإعادة النظر في ممارسات المنظمات، والهيئات المعنية بضمان الجودة، ومدى تلبيتها للتغيرات الحادثة في مؤسسات التعليم العالي، وتقييم البرامج التعليمية والمؤسسة في سياق الخبرة التي اكتسبها الطالب، وليست الخبرة التي تمتلكها المؤسسة.

ومن تأثيرات العولمة على الأداء الجامعي ما يأتي:-

١- إبراز الدور الاستراتيجي للجامعات، والمراكز البحثية في إعداد رأس المال البشري القادر على التنافسية.
٢- تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء العلمي للجامعات، وبروز نماذج تعليمية جديدة مثل التعليم عن بعد، والتدريب عن بعد.
٣- تزايد المناداة بدفع التعليم العالي للمشاركة العالية في التنمية من خلال الاستفادة من النماذج العالمية، وبروز اقتصاديات التعليم. (الترتوري، ٢٠٠٩، ص١٣٠)



الفصل الثامن

الاستثمار في التعليم العالي

الفصل الثامن
الاستثمار في التعليم العالي

مدخل اقتصاد المعرفة:

مع التطور العلمي والتكنولوجي، اتسع نطاق الأنشطة الاقتصادية الخدمية، وبدأ تفعيل مصطلح (المراجحة) كمصطلح اقتصادي قائم على عالم المعلومات والمعرفة، بحيث تصبح المعرفة حرة عن طريق مراجحة المعلومات، وانتقاء أفضلها وتوظيفها، وإعادة تركيبها لنتاج معلومات أخرى أكثر قوة، وقد أدى هذا المتغير الثوري للانتقال من مفهوم الميزة النسبية القائمة على الموروثات من موارد طبيعية وموارد بشرية، إلى مفهوم الميزة التنافسية المصنوعة والمكتسبة بفضل التقدم العلمي، وتوظيفه تكنولوجياً. (بهاء الدين، ٢٠٠٠، ص٣٦)

إن أحد أهم التوجهات الرئيسة التي كشف عنها تقرير العلوم العالي World Science Report لعام ١٩٩٦، والذي أعدته اليونسكو، هو غياب التناسق والتماثل في توزيع العلوم حول العالم، إذ نرى أن الدول النامية مجتمعة مسؤولة عما نسبته ١٠٪ من الإنفاق الكلي على الأبحاث والتطوير، بينما ينسب إلى الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته ٨٥٪، وفيما تنفق الدول الصناعية ما بين ٢-٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي على الأبحاث والتطوير فان دول الجنوب لا تنفق إلا كسراً صغيراً من هذا الرقم، على سبيل المثال في أمريكا اللاتينية وأفريقيا بلغت نسبة الاستثمار ٠,٤٪ أو أقل، بل أن بعض الدول التي تتمتع بتجمعات علمية مهمة مثل البرازيل، والصين فأنها لا تقدر أن تخصص أكثر من ٠,٧٪، وتتكرر القصة نفسها إذا ما أخذنا عدد العلماء والمهندسين العاملين، فرغم أن نحو ٢٥٪ من العلماء موجودون في الدول النامية، فان الأرقام الإقليمية تظهر اختلالاً واضحاً، فمثلاً يوجد في دول الاتحاد الأوربي عالمان لكل ألف نسمة، والولايات المتحدة (٣,٧)، واليابان (٤,١) علماء لكل ألف نسمة، إلا أن الأرقام الخاصة بالدول النامية متدنية للغاية بالمقارنة مع دول الاتحاد الأوربي، فالنسبة في دول جنوبي الصحراء الكبرى الأفريقية تقل عن (٠,١٪) (سعيدي وقوي، ٢٠٠٥، ص٢٨٧)

بينما أنفقت البلدان العربية عن التعليم العالي في عام ١٩٩٢ ما مجموعه (٣٩٦) مليار دولار كان نصيب الجامعات منها ٣,٧١ بليون دولار، أي ما يعادل (٩٤٪) مقابل (٦٪) بالمعاهد الفنية والكلية المتوسطة، ويعادل ذلك حوالي (٠,٨٪) من الدخل الإجمالي العربي الذي بلغ (٤٨٩) بليون دولار لذلك العام. وطبعاً تتفاوت الدول العربية في نسبة الإنفاق بناء على متغيرات كل دولة وظروفها الاقتصادية والمجتمعية. (الترتوري، ص١٣١)

ومع مطلع القرن الحالي ظهر مفهوم اقتصاد المعرفة، وصار يعبر به عن نوع جديد من أنواع الاقتصاد، فبعد أن كانت الأرض، والعمالة، ورأس المال تعد العوامل الأساسية الحاسمة للإنتاج في الاقتصاد التقليدي أصبحت العوامل الأساسية في الاقتصاد الجديد تتمثل في المعرفة الفنية، والإبداع، والذكاء والمعلومات، التي هي نتاج العقل الإنساني، وصار للذكاء الذي يتجسد في برامج الكمبيوتر والتكنولوجيا، على نطاق واسع، في صورة منتجات معرفية أهمية كبيرة يتقدم بها على أهمية رأس المال، أو المواد، أو العمالة، وبذلك أصبح اقتصاد المعرفة يمثل قطاعاً اقتصادياً جديداً، بعدما كان المفهوم التقليدي للاقتصاد يتضمن الاقتصاد الزراعي، أو الصناعي، أو الخدماتي.

لقد أصبح الاقتصاد المعرفي يمثل قطاعاً كبيراً من القطاعات الاقتصادية، لما له من خصائص أو سمات يجعله أكثر قدرة على النمو والانتشار والتبادل بين بني البشر، متجاوزاً الكثير من المحددات والقيود التي تفرضها الاقتصاديات التقليدية.

كما أن الاقتصاد المعرفي أصبح يمثل ركناً فاعلاً في جميع المجالات التي يستثمر فيها استثماراً صحيحاً بفعل ما للمعرفة من دور وأثر فاعل في جميع القطاعات الاقتصادية.

أن القول بأهمية المعرفة ودورها في قطاعات الاقتصاد التقليدي ليس بالأمر الجديد. فالمعرفة ضرورية بل أساسية في جميع مجالات العمل الاقتصادي. ولكن الجديد، هو أن المعرفة، أصبحت أكثر العوامل أو الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة.

أن اقتصاد المعرفة متجلياً في المعلوماتية، وتقنياتها الحديثة، أصبح يمثل قطاعاً جديداً واسعاً من القطاعات الاقتصادية في العالم لاسيما أن المعرفة أصبحت تشكل مصدراً مهماً فاعلاً في التنمية الاقتصادية، وقد عدت عاملاً رئيساً من عوامل الإنتاج.

فقد قدرت الأمم المتحدة أن اقتصاديات المعرفة في العالم تستأثر بما نسبته (٧٪) من الناتج الإجمالي العالمي، وأنها تنمو بمعدل (١٠٪) سنوياً. وفي هذا المعنى يذكر أن (٥٠٪) من نمو الإنتاجية في بلدان الاتحاد الأوربي ناجم مباشر عن إنتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها.

وعلى أساس ما تقدم، فان العالم يشهد زيادة مضطردة لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد، وأن المعرفة أخذت تتراكم وتتطور بشكل يصعب تصوره، منذ الربع الأخير من القرن العشرين، وهي في حال تطور متصاعد وزيادة هائلة في الكم، والنوع بفعل التغير المتسارع والانفتاح الثقافي العالمي، وشبكة المعلوماتية إلى الحد الذي يرى المعنيون بالدراسات المستقبلية، أن حجم المعرفة الكونية سيتضاعف كل سبع سنوات. وإذا كانت المعرفة في عالم اليوم تمثل رأس مال اقتصادي، فان مثل هذا التطور في رأس المال يتطلب تنظيماً واستثماراً فعالاً في مجال التنمية المعرفية والاقتصادية.

ولما كانت المعرفة من نتاج العقل الإنساني، وأن العمليات العقلية تتسم بالسعة، والتنوع، واللامحدودية، فان هذه المعرفة ستبقى في حالة تطور وتراكم مستمرة، وبهذا تعطى لهذا النوع من الاقتصاد ميزة لا تتوافر في غيره من الاقتصادات التقليدية.

ولما كانت التربية، المدخل الفعال في إعداد الإنسان لمواجهة المتغيرات الحياتية، ومواكبة ما حصل في مجالات الحياة من تطور، وما سيحصل فان دخول مفهوم اقتصاد المعرفة، مجال التعليم يجب أن يكون من بين أولويات الأنظمة التعليمية، ومصممي مناهج التعليم. وأن يعاد تشكيل البرامج التعليمية بطريقة تضمن أفضل نوع من الاستثمار للقدرات العقلية في اقتصاد المعرفة من حيث إنتاج المعرفة ونشرها واستثمارها في المجالات المختلفة.

وعلى هذا الأساس، ظهر هذا المفهوم في المجال التربوي وغير من الاتجاهات الحديثة في بناء المناهج التعليمية. وبدأنا نسمع بمصطلحات تعكس هذا التوجه، مثل: ثورة المعلومات، ومجتمع المعلومات، واقتصاد المعرفة، واقتصاد التعليم، والموجة الثالثة، والاقتصاد الرقمي، وشبكة الاقتصاد الجديد، وغيرها. وعلى هذا الأساس، إذا

أردنا تحقيق الجودة في التدريس، فان الأمر يتطلب أن تستجيب عمليات التدريس والتعليم لهذا المتغير الجديد في حياة الناس، وأن تسحب إعداد المتعلمين للتعامل مع هذا المولود، والتوجه الجديد، وتوفير فرص التعليم والتعلم اللازمة للتعامل مع المعرفة، من خلال الإطلاع على ما هو موجود منها، وإنتاجها، ونشرها واستخدامها استخداماً فعالاً.

مفهوم اقتصاد المعرفة:

إن المعرفة تقسم على أربعة أشكال، هي:-

أ- **معرفة المعلومة** (معرفة ماذا) وهي تشمل حقائق أقرب ما تكون إلى معرفة المعلومات التقليدية، كما هي الحال في معرفة الحقائق الطبية من الطبيب، ومعرفة الحقائق الكيميائية من الكيميائي..

ب-**معرفة السبب** (معرفة لماذا) وهي معرفة أسباب الظواهر الطبيعية، ومعرفة كيفية استثمارها لخدمة الإنسان، وتتوقف هذه المعرفة على التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الصناعي، وإنتاج السلع المختلفة. وتتركز مصادر هذا الشكل من المعرفة في وحدات التعليم العام والخاص، ووحدات البحث والتطوير كذلك.

جـ- **معرفة الكيفية** (معرفة كيف). وتتضمن الخبرة في عمليات تنفيذ الأشياء كإدارة الأفراد، وإجراء العمليات، وتشغيل الأجهزة والآلات واستخدامات التكنولوجيا بشتى كذلك.

د- **معرفة أهل الاختصاص** (معرفة من). وتشير إلى معرفة من يستطيع عمل شيء من الأشياء، أو عملية من العمليات بشكل سليم اقتصادي، وتعد هذه المعرفة أمراً ضرورياً لتفعيل الاقتصاد، وتسريع تنفيذ المشاريع بشكل أكيد وسليم.

ولابد من السيطرة على هذه الأنواع والتمكن منها من خلال أخذ النوع الأول (معرفة المعلومات) والثاني (معرفة السبب) من الكتب والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن قواعد المعلومات. أما النوع الثالث (معرفة الكيفية) والرابع (معرفة المتخصصين) فان التمكن منها يقتضي الممارسة والتطبيق.

أما مفهوم الاقتصاد المعرفي فقد عرف تعريفات عديدة منها:

- الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج المعرفة والمعلومات، ونشرها واستخدامها.
- الاقتصاد الذي ينشئ الثروة، من خلال عمليات المعرفة وخدماتها، والتحسين والتقاسم والتعليم والتطبيق والاستخدام للمعرفة، بأشكالها في القاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية واللا ملموسة، على وفق خصائص وقواعد جديدة.
- هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة، بمجالاتها كافة عن طريق الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري رأس، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادية وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة، وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وعالمية المعرفة، والتنمية المستديمة.
- من المنظور التربوي هو الاقتصاد الذي يعتمد على بناء معارف أكاديمية عميقة لدى الفرد، وقدر كبير من توجهه نحو مهنة بعينها في أثناء حصوله على المعرفة.
- عرفه الهاشمي والعزاوي (٢٠٠٧) بأنه: نظام تعليمي قائم على الوسائل التقنية، والبحث العلمي للإفادة من قدرات الأفراد بأعمارهم المختلفة، بوصفها الثروة الاقتصادية الفاعلة للتمكن المعرفي الوظيفي تطويراً للحياة الوطنية والإنسانية باكتساب المعرفة واستخدامها وإنتاجها. (الهاشمي والعزاوي، ٢٠٠٧، ص٢٠١)

وفي ضوء ما تقدم، فان اقتصاد المعرفة في الأساس يقصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، وبذلك يتحول مركز الثقل من المواد الأولية، والمعدات إلى التشديد على المعلومات، والمعرفة، ومراكز التعليم، والبحث، وصناعات الأدمغة المصنعة بشرياً. وكما كانت الأرض عامل الإنتاج الرئيس في الاقتصاد الزراعي والآلة عامل الإنتاج في الاقتصاد الصناعي، فان المعرفة، هي عامل الإنتاج في الاقتصاد المعرفي، وعلى هذا الأساس أصبح قطاع المعرفة قطاعاً اقتصادياً جديداً يضاف إلى القطاعات الاقتصادية والتقليدية، ويؤثر فيها.

إن المعرفة في الاقتصاد الجديد، تعد المكون الأساس في عمليات الإنتاج، والتسويق، وهذا يعني أن النمو الاقتصادي يزداد بازدياد المعرفة، ولكن نمو هذا النوع من

الاقتصاد يتوقف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوصفها القاعدة التي ينطلق منها.

فالاقتصاد المعرفي، هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة، الجزء الأكبر في القيمة المضاعفة، وقد أشار (الهاشمي والعزاوي ٢٠٠٧) إلى وجود نوعين من الاقتصاد الجديد:-

- **الأول: اقتصاد المعرفة** Knowledge Economy: هو نوع من الاقتصاد الذي يقوم كلياً على المعلومات بمعنى أن المعلومات تمثل العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد فيه. وأن المعلومات وتقنياتها، تشكل أساليب الإنتاج، وغرض التسويق، ومجالاته، وقد تكون هذه المعلومات مجرد أفكار، وبيانات، وقد تشمل البحوث العلمية والخبرات، والمهارات. وهذا يعني أن هذا النوع من الاقتصاد، هو تقنية اقتصاد المعلومات. أو الاقتصاد الرمزي.
- **الثاني: الاقتصاد المبني على المعرفة**، الذي تؤدي فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة، يتسم بالسعة، والأهمية الكبيرة، لأن دور المعرفة في الاقتصاد، ليس جديداً، والجديد هو ازدياد هذا الدور واتساعه وعمقه، فبعد أن كانت المعرفة في ظل الاقتصاد التقليدي تستخدم في تحويل الموارد المتاحة، إلى سلع وخدمات في حدود ضيقة، أصبحت في ظل هذا النوع من الاقتصاد، لا يقتصر استخدامها على تحويل الموارد إلى منتجات سلعية، إنما أصبحت تخلق موارد جديدة، زيادة على تحويل الموارد المتاحة. زد على ذلك، أنها أصبحت تؤدي دوراً مهماً في التسويق.

ومن الجدير بالذكر، أنه على الرغم من الاختلاف بين هذين النوعين من الاقتصاد، فقد شاع مصطلح (اقتصاد المعرفة) أو الاقتصاد الجديد، للدلالة على النوعين معاً، وكلا النوعين به حاجة إلى توفر ما يمكن أن يطلق عليه رأس المال البشري، الذي يتمثل بالقدرات والمهارات العقلية، والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري. وكلا النوعين ينطوي على المكون المعرفي، ولكن نسبة هذا المكون في اقتصاد المعرفة أوضح منها في الاقتصاد المبني على المعرفة. (الهاشمي والعزاوي، ٢٠٠٧، ص٢٠٣)

مكانة الاقتصاد المعرفي وأهميته:

إن مكانة الاقتصاد المعرفي وأهميته، تستمد من مكانة المعرفة وأهميتها في حياة الأمم، ولعل ذلك يعكسه قول أحد المفكرين اليابانيين: "معظم دول العالم تعيش على ثروات تقع تحت أقدامها، أما نحن في اليابان، فنعيش على ثروة فوق أرجلنا تزداد وتعطي بقدر ما تأخذ منها. (http://www-wahat.com) فالمعرفة في العقل الإنساني رأس مال لا ينضب، بل يزداد بازدياد استخدامه والأخذ منه.

وقد أصبحت المعرفة في ظل عصر المعلومات من أهم مصادر الثروة والسلطة، بعد أن كان رأس المال يشتري المعرفة العلمية ويوظفها في عمليات الإنتاج ومراحله.

وتعد المعرفة مورداً اقتصادياً، أو سلعة ذات قيمة في الاستهلاك والإنتاج، فهي سلعة لأنها تنتج وتعبأ في أوعية متعارف عليها، وتسوق وتستخدم دون أن تنقص أو تضمحل، كما هو شأن عوامل الإنتاج في الاقتصاد التقليدي، بل تنمو وتزداد، وتتجدد كلما استعملت وسوقت بمعنى، أن المعرفة تبقى موجودة، وإن أخذت واستعملت.

على أن قيمة المعرفة، تتوقف على درجة أهميتها، وحداثتها، ووظيفتها وأن استخدامها هو الذي يعطيها القيمة.

وبناءاً على ما تقدم، فان المعرفة تعد رأس مال وموردا أساسياً في أي نشاط بشري، مهما كانت طبيعته، فالفرد بالمعلومات، يتحول إلى عامل ذي تأثير فعال في الإنتاجية، أما الفرد الذي لا يمتلك القدرة على التعامل مع المعلوماتية، فهو فرد أمي معلوماتياً يفتقر إلى المعرفة التي تمكنه من أداء مهماته في ظل مجتمع المعلوماتية. ولعل أبرز مسببات هذه الأمية، هو جهل الفرد في التعامل مع الكمبيوتر، وتقنيات الاتصال الحديثة، وكيفية الاستفادة من مصادر المعلومات واستثمارها.

وعليه، أصبحت المعرفة محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، وأصبح مبدأ التشديد على المعلومات والتكنولوجيا بوصفها من عوامل الإنتاج من الأمور المسلم بها في الاقتصاد الجديد، وأصبح الاقتصاديون اليوم يحاولون مع ازدياد المعرفة، والمعلومات، ونشرها، واستخدامها، وإيجاد طرق لإدخال المعرفة بشكل مباشر في

نظرياتهم ونماذجهم الاقتصادية، كنظرية النمو الجديدة، مثلاً. فالعلاقة بين التنمية، وبين توليد المعلومات واستخدامها، أصبحت واضحة، وتشمل المعلومات على المعلومات العلمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها.

ويقدر الاقتصاديون أن أكثر من (٥٠٪) من الناتج المحلي الإجمالي (GOP) في دول OECD مبني على المعرفة، فقد زادت الصناعات المبنية على المعلومات في معظم الدول المتقدمة بالنسبة إلى مجمل الصناعة بين عام ١٩٧٠ وعام ١٩٩٤ بشكل ملحوظ، وقد اتضح ذلك من خلال زيادتها في صادرات هذه الدول، فقد بلغت هذه الزيادة (٣٦٪) في اليابان و (٣٧٪) في الولايات المتحدة الأمريكية، و (٤٣٪) في ايرلندا و (٣٢٪) في المملكة المتحدة. (http://www.arabcin.net)

وانطلاقاً من هذه الأهمية، والمكانة التي أصبح الاقتصاد المعرفي يحتلها اتجهت معظم دول العالم نحو الاستثمار في المعرفة. وقد ازداد استثمار الدول في المعرفة والمعلومات من خلال الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير في القطاعين العام والخاص.

وأصبح الاستثمار في المعلومات عاملاً يزيد في الإنتاجية، ويزيد من فرص العمل. وأصبحت السلع المعرفية، أو سلع المعلومات من السلع المهمة جداً لاسيما في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساعدت كثيراً في نمو اقتصاد المعرفة، لأنها تصنع المعرفة في متناول الجميع في أنحاء العالم، وأن شبكات المعلومات المتصلة بالانترنيت وغيرها، تجعل المسافات قصيرة والزمن مختصراً، والتكلفة بسيطة، والتداول سهلاً. وذلك عن طريق ترميزها وتخزينها رقمياً ثم نقلها عن طريق الشبكات الرقمية العالمية مما يجعلها أداة التنمية الاقتصادية، والثقافية، الأمر الذي يقربنا من مجتمع المعلومات الذي يولد المعرفة، وينقلها ويستعملها في المجالات كافة.

سمات الاقتصاد المعرفي:

لقد حدد الهاشمي والعزاوي (٢٠٠٧) سمات الاقتصاد المعرفي بما يأتي:-

١- مرونته وإمكانية تطويعه للتكيف مع المتغيرات، والمستجدات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة، وبهذه السمة يستجيب لمتطلبات نظام الجودة الذي ينشد التغيير والتطور والتكيف بشكل مستمر.

٢- قدرته الفائقة على التجدد والنمو والتواصل والاندماج مع الاقتصادات الأخرى، وهذا يعني أنه يؤدي دوراً في الاقتصاديات التقليدية زيادة على كونه يمثل قطاعاً اقتصادياً قائماً بذاته قابلاً للنمو المتزايد والتجدد المستمر.

٣- قدرته على الابتكار وتوالد الأفكار والمعارف التي لم تكن معروفة من قبل لأنه نتاج العقل الإنساني الذي لا تحده حدود إذا ما توفرت له الفرص اللازمة للاستثمار.

٤- تأديته دوراً فاعلاً في خلق ما هو أكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة، ونيل رضاه وبذلك يلبي معايير الجودة التي تشدد على رضا المستفيد من الخدمة.

٥- إن مجالات خلق القيمة الإضافية فيه متعددة متنوعة متجددة ثرية، تمتد إلى ما لا نهاية، وبذلك فهو لا يقبل التوقف عند مستوى معين. وبهذه السمة يتواءم ومتطلبات الجودة التي ترفض التوقف عند مستوى معين من التحسين في الإنتاج أو الخدمة.

٦- عالميته وكونه اقتصادياً مفتوحاً أمام الراغبين في التعامل معه وتقوم هذه السمة على مستوى التقدم الحاصل في مجال تقنيات الاتصال الحديثة.

٧- تعد القدرة العقلية والإدارة التشغيلية والوعي الكامل بإبعاده عوامل حاسمة فيه.

٨- يشدد على الذكاء الإنساني والقدرة على الابتكار والخلق والمبادأة الذاتية والسعي إلى تحقيق الأحسن والأرقى من الإنتاج، بقصد توفير أفضل الفرص اللازمة لإشباع حاجات المستفيدين من الخدمة.

٩- التنظيم والتخطيط والابتعاد عن العشوائية.

١٠- قيامه على ذاته فضلاً عن علاقاته بالاقتصادات الاخرى.

١١- ديمومة حركته وحاجته إلى أصحاب المواهب والأفكار الجريئة، والعقول الكبيرة التي يمكن أن تسهم في تنمية اقتصاد المعرفة.

١٢- الشراكة والسرعة، إذ يتسم هذا الاقتصاد باعتماده على أسلوب فريق العمل من خلال تناقل منتجاته بين جميع الأطراف التي تشكل فريق عمل واحد، ويتسم أيضاً بسرعة الانتشار والوصول إلى جميع أرجاء المعمورة.

الركائز التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة:

إن الاقتصاد الزراعي يرتكز على الأرض، والمياه، والقوى البشرية العاملة، وسوق مستهلك، وأن الاقتصاد الصناعي يرتكز على أدوات الإنتاج، والموارد الأولية، والقوى البشرية الموصلة، أما اقتصاد المعرفة، فانه يرتكز على ما يأتي:-

١- مجتمع بشري مؤيد وداعم لاقتصاد المعرفة إيجابي في التعامل معه.

٢- توفر بيئة تعلم ملائمة، توفر الفرص اللازمة للإبداع والابتكار المعرفية.

٣- توفر منظومة بحث وتطور فاعلة، تؤسس لنجاح اقتصاد المعرفة ونموه عن طريق ما توفر من تخطيط وتوجيه وتقويم وتطوير.

٤- عمال المعرفة وصناعتها الذين يجب أن يتمتعوا بقدرات معرفية، وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.

٥- دائرة واسعة من الربط الإلكتروني لأن المعرفة التي هي رأس المال والمنتج في اقتصاد المعرفة، تحتاج إلى أن تنتقل بسرعة إلى مساحات واسعة، وهذا يتطلب ربطاً إليكترونياً فعالاً، وعلى هذا الأساس فان اقتصاد المعرفة مرتبط في وجوده بالانترنيت الذي وفر سهولة الاتصال والوصول اليه بسرعة ويسر.

٦- التواصل مع الآخرين في أنحاء العالم، ونشر ثقافة مجتمع التعلم فكراً وتطبيقاً في المؤسسات المجتمعية المختلفة، لأن المعرفة في جوهرها،نتاج تفاعل المعلومات، واستخدامها وتنميتها وتأصيلها. (الهاشمي، والعزاوي، ٢٠٠٧، ص٢٤١)

كيفية تهيئة مجتمع اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة يستقر في عقول البشر، وأن تنميته تقوم على كيفية تهيئة العقول، واستثمار قدراتها، ومواهبها، وقدراتها الابتكارية، ولا يمكن أن تكون عملية التهيئة عشوائية، إنما ينبغي أن تكون عملية منظمة تسير على وفق خطط مدروسة تراعي ما يأتي:-

- خلق رأس المال البشري وتطويره، عن طريق التوعية والتدريب وخلق المناخ الملائم للإطلاع على المعارف وتقاليدها ونشرها واستخدامها.
- تنمية قدرات الأفراد على البحث والاكتشاف، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعبير عن الأفكار.
- رفع مستوى الإنفاق اللازم لتعزيز المعرفة في مراحل التعليم المختلفة، وإعادة رسم سياسة الإنفاق بالشكل الذي يتلاءم ومتطلبات الاستثمار المعرفي، وما يتوقع منها من مردود اقتصادي.
- تمكين الأفراد من التعامل مع تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الكمبيوتر وبرمجياته.
- إنشاء جسور فكرية بين جميع ركائز المعرفة المتمثلة بالمدارس والجامعات، والشركات، والمؤسسات العامة والخاصة.
- توفير التعليم والتدريس اللازم لجميع العاملين في الشركات، والمؤسسات بتمويل منها، إسهاماً في تأسيس اقتصاد المعرفة وتهيئة بيئة صالحة لخلق جيل ذي إنتاجية عالية.
- توفير شبكات المعرفة لأن اقتصاد المعرفة يعتمد اعتماداً أساساً على نشر المعلومات، واستثمارها، فضلاً عن توليدها، وإن نجاح هذه الشركات يعتمد على فعاليتها في جمع المعرفة واستعمالها ورفع الإنتاجية، وتوليد سلع وخدمات جديدة.

وقد أصبح الاقتصاد يدار من سلسلة هرمية من شبكات المعرفة التي تتغير فيها المعلومات، بمعدلات سريعة، وهذا يعني أن على المجتمع أن يشبك جميع مؤسسات المعرفية، لكي يواكب زكب الاقتصاد العالمي، فهناك أنواع عديدة من المؤسسات المعرفية التي يقتضي تشبيكها مثل شبكات الجامعات، وشبكات مراكز البحوث، ومؤسسات المعلومات كالمكتبات، ودور النشر، ومراكز التوثيق، وشبكات الصناعات المختلفة وغيرها، علماً بأن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً أساساً في تشبيك المعرفة عالمياً. والتي أصبحت أداة مهمة في الإبداع والتجديد.

سمات النظام التربوي في عصر اقتصاد المعرفة:

يتوجب أن يتسم النظام التربوي في عصر اقتصاد المعرفة بما يأتي:-

١- كثافة المعرفة ذات الجودة العالية في مناهج التعليم والتشديد على ما هو أفضل.

٢- المرونة والقدرة على مواكبة التغير، لأن عصر اقتصاد المعرفة يتسم بسرعة التغير والتطور، مما يتطلب أن يكون النظام التربوي مرناً يستجيب لمتطلبات التغيير.

٣- الانفتاح على تجارب الآخرين، والقدرة على المنافسة العالمية، لأن الاقتصاد المعرفي، اقتصاد مفتوح عالمياً، وعلى هذا الأساس ينبغي أن يتسم النظام التربوي بالانفتاح على العالم، وأن يكون قادراً على التنافس مع الآخرين في مجال اقتصاد المعرفة.

٤- التأكيد على تكنولوجيا الحاسوب والانترنيت بوصفهما الأساس الذي يعتمد عليه اقتصاد المعرفة بجميع عملياته.

٥- التأكيد على المخرجات عالية الجودة والتميز، بوصفها عنصراً أساسياً في تحقيق القدرة على المنافسة مع عالم يعيش حالة تنافس وسباق دائم في الإطار المعرفي والمعلوماتي. (الهاشمي، والعزاوي، ٢٠٠٧)

متطلبات الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي:-

* تطوير المجتمع المحلي، عن طريق:-

أ- رفع المستوى المعرفي.

ب- نشر ثقافة الحاسوب والانترنيت.

جـ- رفع الكفايات الأدائية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والحواسيب.

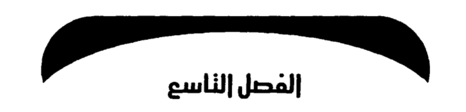
- تحديد الأهداف التي ينبغي السعي إليها.
- تأهيل المعلمين للقيام بالأدوار الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة.
- إعادة النظر في طرائق التدريس والتأكيد على التنمية الفكرية.
- إعادة النظر في بناء المناهج والمقررات الدراسية.
- إعادة النظر بالتجهيزات المدرسية وتنظيم بيئة التعلم.
- الاهتمام بالتعلم الذاتي المستمر مدى الحياة، وتعليم الناس كيف يتعلمون.

- التأكيد على الكيفية في التعليم لا على الكمية.
- تحويل الطلبة من مستهلكين للمعرفة إلى منتجين لها.
- تبصير الطلبة بسلبيات العولمة وإيجابياتها، والانفتاح على الثقافة العالمية، مع المحافظة على الهوية الوطنية.

تنشئة الطلبة لعصر اقتصاد المعرفة:

لتحقيق التعايش الفاعل مع هذا العصر يقتضي تمكينهم من الكفايات المعرفية والأدائية عن طريق ما يأتي:-

١- رفع قدرات الطلبة على البحث العلمي، وجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها، واختيار النتائج.
٢- رفع قدرات الطلبة على الاكتشاف والخلق والابتكار.
٣- تنمية القدرة لدى الطلبة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.
٤- تمكين الطلبة من مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.
٥- وضع البرامج اللازمة للتنمية الفكرية ودعم التفوق والتميز.
٦- تشجيع الطلبة على المشاركة والعمل بروح الفريق.
٧- تدريب الطلبة على المناقشة والحوار الإيجابي واحترام آراء الآخرين.



الفصل التاسع

تطبيق مواصفات الآيزو في التعليم الجامعي

الفصل التاسع

تطبيق مواصفات الآيزو Iso 9000 في التعليم الجامعي

أولاً: سلسلة مواصفات الآيزو في التعليم الجامعي:

إن كلمة آيزو (ISO) كما مر في فصل سابق، معروفة وشائعة، وهي ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (International Standards Organization) وتتلخص أهم المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها مواصفات الآيزو ٩٠٠٠ فيما يأتي:-

١- التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء، بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

٢- الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية، لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء.

٣- نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنظمات.

٤- المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملة للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين.

٥- نظام الجودة يتأثر بمدى وضوح رسالة ورؤية المنظمة بالنسبة للعاملين.

٦- نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري والقيادي المتبع. (الترتوري، ٢٠٠٨، ص١١٨)

وتتكون المواصفة الدولية (الآيزو ٩٠٠٠) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية، وتختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسات التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية، وتعد سلسلة الآيزو ٩٠٠٠ الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق. (Marquardt, 1999, P.8)

وتعتبر سلسلة مواصفات الآيزو ٩٠٠٠ مجموعة مترابطة من المعايير الدولية، اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة، لضمان استمرارية فعالية العمل، وتعبير المواصفة آيزو ٨٤٠٢ دليل المصطلحات والموصفات والمفاهيم. وتشمل سلسلة مواصفات الآيزو ٩٠٠٠ ما يأتي:-

١- المواصفة ٩٠٠٠ عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات، تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤.

٢- تضع المواصفة ٩٠٠٤ الإرشادات اللازمة، لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

٣- أما المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو الآتي:-

- آيزو ٩٠٠١: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة، وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.
- آيزو ٩٠٠٢: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
- آيزو ٩٠٠٣: تشكل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات، كالمنح، والمعونات، والطباعة مثلاً إذا كانت تتم خارج الجامعة. (الترتوري، ٢٠٠٨، ص١١٥)

لقد انتقلت معايير الآيزو إلى المؤسسات التعليمية، فاستخدمت في مجال التعليم لتصبح ضاماناً لجودة الخدمة التعليمية، فأصبحت مطلباً من مطالب المدارس والمعاهد والكليات، في دول العالم المتقدم خاصة، وبدأت تطبق في بعض بلدان العالم الثالث، من أجل تضييق الفجوة بينها وبين البلدان المتقدمة.

وتشير أدبيات الجودة -كما مر سابقاً- إلى وجود عشرين معياراً عالمياً لمتطلبات نظام الجودة، في أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية، غير أن الأدبيات تشير إلى وجود اثني عشر معياراً من معايير الآيزو ٩٠٠٠ لها صلة وثيقة في مجال التعليم ومؤسساته، هي:-

١-المسؤوليات الإدارية Management Responsibility.

٢-نظام الجودة Quality System.

٣-مراجعة العقود Contract Review.

٤-مراقبة التصميمات Design Control.

٥-ضبط المشتريات Purchasing.

٦-المنتجات الموردة للمشتري Purchaser-Supplied Product.

٧-مراقبة العمليات Process Control.

٨-ضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات Control of Nonconforming.

٩-الإجراءات الوقائية والتصحيحية Evaluating Procedures.

١٠- ضبط سجلات الجودة Quality Records.

١١- مراقبة الجودة الداخلية Internal Quality Audits.

١٢- تدريب العاملين Training.

ويلاحظ أن هذه المعايير، يمكن الاستفادة منها كمعايير لتحسين الجودة، وضبطها، وإدارتها في مجال التعليم.

معايير نظام ISO 9000 وتوظيفها في التعليم:

إن المعايير الاثني عشر التي يمكن الاستفادة منها لقياس الجودة في التعليم، يمكن توضيحها كما يأتي:-

١- المسؤوليات الإدارية Management Responsibility:

إن معيار مسؤولية الإدارة، يعكس أهمية دور الإدارة في قيادة نظام الجودة في المؤسسة التعليمية.

فالإدارة التعليمية تتحمل مسؤولية وضع سياسة الجودة، وتطبيق نظام الآيزو ٩٠٠٠. ويعد هذا الدور المحرك الفعال لنظام الجودة وتتمثل مسؤولية الإدارة في إطار نظام الجودة بتعريف سياسة الجودة، وجعلها واضحة لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية وتمر عملية التعريف بسياسة الجودة بالمراحل الآتية:-

أ- **نشر سياسة الجودة المتبناة**، والتصريح بها من إدارة المؤسسة التعليمية، بحيث أنها توضح المسؤول عن وضع نظام الجودة وإدارته، وكيفية مراقبة النظام من الإدارة، وكيفية تنفيذ إجراءاته ومراقبتها.

ب- **الإجراءات**: يشدد نظام الآيزو ٩٠٠٠ على التزام المؤسسات التعليمية، بالقيام بالمهمات الأساسية، التي من شأنها تحسين سياسة الجودة، وغالباً ما تحدد من الإدارة العليا، في ظل نظام الجودة الشاملة وتتمثل هذه المهمات بما يأتي:-

* التسجيل والمشورة Enrolment and Counseling.

* تخطيط المنهج Curriculum Planning.

* التقييم Assessment.
* موارد التعليم Learning Resources.
* خبرة العمل Work Experience.
* اختيار المحاضرين وتعيينهم Selection and Appointment of Staff
* تطور المحاضرين Staff Development.

جـ- تعليمات العمل Work Instructions:

إن هذه التعليمات يجب أن تتسم بالإيجاز، وتجنب التفاصيل غير الضرورية، إلا في الحالات التي تتطلب التفاصيل للتأكد من أن العمل يتم بطريقة مضبوطة على وفق المعايير المحددة، ويتم وضع التفاصيل في تعليمات العمل.

د- مراجعة الجودة Quality Review:

يتم ذلك من خلال الضبط الذاتي لأنظمة الجودة الشاملة. ويعد لهذا تقرير الجودة، الذي هو بمثابة المحرك للعملية التعليمية. ويتناول توضيح:-

- المعلومات التي تؤكد تنفيذ سياسة الجودة.
- معلومات تبين مدى الحاجة إلى الإصلاح.
- المدة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات المذكورة.

ويتحتم أن يبين التقرير خط سير نشاط التعليم. (عبد الرزاق، ٢٠٠٣، ص١٦٦)

٢- **نظام الجودة:** هو جودة الخطة التي تضعها المؤسسة التعليمية لتوفير الخدمة التعليمية بمستوى يرضي المنتفعين. وهو يجمع بين نظامي ضبط الجودة (الرقابة، والتقويم) وتوكيد الجودة (التخطيط والوقاية) وتقع على إدارة المؤسسة. مسؤولية نشر النظام ومراقبته، وإنشاء نظام موثق للجودة يعتمد وسيلة للتأكد من أن الخدمة التعليمية التي يتم تقديمها تطابق متطلبات الجودة، ويتضمن هذا النظام:-

أ- بيان الإجراءات الخاصة بنظام الجودة، الموثق بالمستندات والتعليمات الخاصة.

ب- أساليب التطبيق الفعال لإجراءات نظام الجودة الموثق وتعليماته.

(باديروت، ١٩٩٧، ص١٠٦)

ولضمان نجاح المؤسسة التعليمية في تطبيق نظام الجودة ينبغي التأكيد على الجوانب التي يمكن أن توفر تميزاً للمؤسسة التعليمية، وتتمثل بالمعايير التي يجب أن تتوفر في عناصر المؤسسة التعليمية المكونة لمدخلات نظام المؤسسة وعملياته، ومخرجاته.

٣- **مراجعة العقود**: إن هذا المصطلح (العقود) يتلاءم بوضوح في مجال الصناعة والمؤسسات الإنتاجية أكثر من التعليمية. إذ أن العقد بين المتعلم والمؤسسة التعليمية ما هو إلا التزام يغلب عليه صفة الالتزام الأخلاقي أو التعهد بتوفير المتطلبات. عند تطبيق هذا المعيار فأنه ينبغي:-

- التأكد من متطلبات المنتفعين من الخدمة التعليمية، وفي مقدمتهم الطلبة، ثم المجتمع.
- مراعاة التغير الذي يحصل في متطلبات المنتفعين.
- التأكد من أن المؤسسة التعليمية لديها من الموارد ما يكفي أو يلزم للإيفاء بتعهداتها. ويقتضي هنا أن تقوم المؤسسة بتوفير الهيئة التدريسية المؤهلة.
- توفير قاعات الدراسة، والمباني اللازمة، ومرافقها، مع مراعاة الحداثة في التصميم، والطاقة الاستيعابية، وتجنب ارتفاع كثافة الطلبة في القاعات الدراسية، ومرافق المدرسة الأخرى كالمكتبات والمختبرات.
- توفير الأبنية اللازمة للإدارة والتدريسيين.
- توفير نظام للتوثيق، وتسجيل البيانات الخاصة بالعمليات والمعلومات المتصلة بالطلبة، والمدرسين، وخطط المدرسة ونتائجها.
- توفير المقررات الدراسية اللازمة التي تلبي تعهدات المؤسسة، وتسهم في تحقيق متطلبات الطلبة والمجتمع والعاملين في المؤسسة، في الوقت نفسه.

وفي ضوء ذلك، فان المدرسة يجب أن توفر جميع متطلبات هذا المعيار قبل أن تعطي تعهداً للطلبة والمجتمع بتبني نظام الجودة في التعليم. (عطية، ٢٠٠٨، ص٩٩)

٤- مراقبة التصميمات Design Control:

تصميم البرامج التعليمية كما يتطلبها الطلبة وسوق العمل الذي سيعملون فيه بعد تخرجهم من المدرس إلى الكلية أو المعهد أو إلى المنظمة التي سيعمل بها فهو في مدرسته مستفيداً داخلياً، والدائرة التي سيعمل بها هي مستفيد خارجي مباشر. أما المجتمع فيعد المستفيد الخارجي غير المباشر. على أساس أن الطالب هو عضو في المجتمع وأن تنميته معرفياً ومهارياً وأخلاقياً سوف تسهم في تنمية ذلك المجتمع.

ولمعرفة معنى مراقبة التصميم كمعيار من معايير الجودة العالمية ISO 9000 للجودة في التعليم، ينبغي معرفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة للطلبة، وأن هذه الخدمة قد تكون إعداده لممارسة مهنة ما بنجاح بما يمتلك من كفايات لازمة واستعدادات لأداء متطلبات تلك المهنة، وحصوله على شهادة تؤيد ذلك. وقد تكون بشكل خبرة يستخدمها في حل مشكلات تواجهه في الحياة. أو في توفير موارد تساعده على التعلم كالوسائل والأجهزة أو غيره من مدخلات نظام التعليم.

كما تتمثل عملية التصميم في التعليم، في تخطيط المقررات الدراسية، وتخطيط تدريس المقرر الدراسي، بطريقة تتسم بالدقة والوضوح وبمعرفة جميع أعضاء هيئة التدريس مشتركين لا منفردين، تؤدي في النهاية إلى توكيد وضمان الجودة بطريقة نظامية.

ويتطلب هذا المعيار أيضاً معرفة احتياجات العملاء وتطوير طرائق وأساليب تلبية تلك الاحتياجات، بتخطيط المنهج والمقرر الدراسي، ومواد التقييم، وأماكن الدراسة، ومواد التعليم. أما نظام آيزو ISO 9000 للجودة. فيحدد جوانب أساسية، لمراقبة التصميم هي:-

تخطيط البرنامج، وتحديد مدخل البرنامج، وهذا يتطلب جمع المعلومات التي تتصل بخصائص المتعلمين، وأهداف التعلم، ووقت التعلم، ومكان حدوثه وعدد الساعات المتاحة للدراسة، وأنماط التعلم التي يألفها المتعلمون. ثم التحقق من التصميم، ثم تغيير التصميم إذا دعت الحاجة إلى ذلك، في ضوء تغيّر متطلبات العملاء.

وهناك عدة معايير لجودة تصميم البرنامج التعليمي، منها:-

- الأهداف، من حيث وضوحها، وكونها معلومة من التدريسيين والطلبة. وارتباطها برسالة المؤسسة وأهدافها بحاجات المتعلمين والمجتمع، ومواكبتها ما يستجد من متغيرات في العالم الحديث.
- تصميم المنهج ومراقبته بما يلبي احتياجات غالبية الطلبة، ومساعدة الطلبة على التعلم الذاتي، بتوفير المصادر المتاحة للمعرفة، ومراجعة المنهج بين مدى وأخرى لتقييم مدى ملاءمته لاحتياجات الطلبة والمجتمع.
- تنظيم المقرر الدراسي، وتنفيذه بجدية، وأن تكون برامج التدريس مترابطة، واضحة ومعلومة للطلبة. وأن يتم تقييم المقرر بالتغذية الراجعة.

٥- ضبط المشتريات Purchasing:

الشراء في نظام الآيزو ٩٠٠٠، هو الحصول على سلع أو خدمات من مورد خارجي. إن كفاءة عملية الشراء تقاس بمدى إمداد المؤسسة التعليمية بما تحتاج لتنفيذ برامجها ومدى اتصاف المشتريات بالجودة وتلبيتها لمتطلبات الجودة، ومدى توفيرها في الوقت الملائم، والكميات المحددة والسعر المناسب من موردين مناسبين. لذا ينبغي على المؤسسة التعليمية وضع نظام ملاءم موثق لضبط المشتريات.

٦- المنتجات الموردة للمشتري Purchaser-Supplied Product:

وهذا المعيار يتطلب ما يأتي:-

- التأكد من أن المنتج الموجه إلى المنتفع هو المنتج الملائم الذي يستجيب لمتطلباته.
- فحص صلاحية المنتج الموجه إلى المنتفع وخاصة فيما يتعلق بمدة الصلاحية، وتاريخها، والغرض الذي تم الشراء من أجله.
- تهيئة الظروف الملائمة لحفظ الأدوات والمعلومات بصورة سليمة، وتوفر سرعة الحصول عليها عند الطلب دون تعرض للتلف أو قصور في الأداء.

ويمكن الاستفادة من هذا المعيار في التربية والتعليم بما يأتي:-

١- توفير المباني اللازمة لتخزين الأجهزة والمعدات والكتب الدراسية.

٢- التأكد من صلاحية أماكن التخزين وملائمتها للمخزون.

٣- إدخال الوسائل والتقنيات الحديثة في مجال التخزين.

٤- إخضاع أماكن التخزين للمراقبة المستمرة.

وفي ضوء ذلك فان جودة المخازن في المؤسسة التربوية تعد معياراً من معايير الجودة في التعليم (جودة المؤسسة التعليمية).

٧- مراقبة العمليات Process Control:

إن العمليات في مجال التربية والتعليم هي الإجراءات، والتفاعلات، والأنشطة، التي تؤدي إلى مخرجات أو نتائج تتسم بالجودة.

فمراقبة العمليات، تعني التأكد من كفاءة العمليات في تربية ما مطلوب منها بالمعايير المحددة. ثم تحديد احتمالات القصور أو الفشل، والعمل على تجنبها، من خلال التقويم المستمر داخل المؤسسة.

ولتوظيف المعيار هذا في مجال التربية والتعليم، ينبغي التأكد مما يأتي:-

- جودة التدريسيين: بموجب معيار يحدد لهذا الغرض.
- مراقبة مهارات التدريس وأداء التدريسيين بموجب خطة ملائمة.
- مراقبة طرائق التدريس العامة والخاصة، والتأكد من أنها تجري على وفق ما هو مخطط.
- الاهتمام بالتغذية الرجعية والتقويم المستمر.
- وضع خطة لمراقبة تقدم الطلبة.
- مراجعة البرنامج لضمان تلبية احتياجات الطلبة.
- وضع طريقة ملائمة لمسك السجلات والاحتفاظ بها.

٨- ضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات Control of Nonconforming:

إذا اعتبرنا الطالب، هو المنتج، فان الطالب الراسب، هو المنتج غير المطابق للمواصفات. أما إذا لم يكن الطالب هو المنتج، فان المعيبات في عمل المؤسسة التعليمية هي:-

- قدم الكتب المدرسية أو تلفها.
- قدم طرائق التدريس وعدم ملاءمتها للمناهج التعليمية الحديثة.
- قصور معايير التقييم وعدم صلاحيتها للتطبيق.

٩- الإجراءات الوقائية والتصحيحية Evaluating Procedures:

هذا المعيار لا يعني تصحيح العيوب أو الأخطاء، إنما البحث عن الأسباب الجذرية التي أحدثت الأخطاء وإزالتها، لمنع حدوثها والوقاية منها (العمل بدون عيوب). وهذا يعني منع تسليم أو استلام منتج غير متوافق إلى المنتفع. ويأتي هذا تجسيداً لنظام توكيد الجودة، ويعد إجراء التصحيح لب توكيد الجودة وهو جزء من طبيعة التطوير لأنظمة توكيد الجودة.

في مجال التعليم، فان الإجراءات التصحيحية، تتطلب تحديد المجالات التي يمكن حدوث مشكلات فيها، ويمكن تحديد هذه المجالات، من خلال شكوى الطلبة من عدم تدريس بعض أجزاء المقرر الدراسي، أو شكواهم من أداء المدرسين في التدريس، أو التقويم. وكذلك عن طريق نتائج التغذية الراجعة. أو من خلال شكاوي المستفيدين الخارجيين من الخدمة التعليمية.

كما يمكن الاستفادة من هذا المعيار في التربية والتعليم، وذلك بالاهتمام بالتغذية الراجعة، واتخاذ القرارات السريعة، لمعالجة العيوب أو القصور والتدريب المستمر للعاملين في المؤسسة التعليمية. وإشراك جميع العاملين في تصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات.

١٠- ضبط سجلات الجودة Quality Records:

إن سجلات الجودة في نظام ISO 9000 تعني جميع المعلومات والبيانات التي يحتفظ بها لمعرفة أن النظام يسير بحسب الخطة الموضوعة والإجراءات المحددة، ولا يعتبر السجل سجلاً للجودة، إلا إذا ما توفر فيه ما يأتي:-

- الوضوح.
- سهولة التعرف عليه.
- إمكانية استرجاعه عند الحاجة.
- له فترة استيفاء محددة. (هلال، ١٩٩٦، ص٢١١)

إن ضبط السجلات يقتضي وجود نظام دقيق للتسجيل، وتقويم مستمر لهذا النظام، والسجلات تشمل جميع عمليات المدرسة، والعاملين فيها، والطلبة، والغرض من مراقبة السجلات هو التأكد من تطبيقات الجودة ومتطلباتها في المنظمة التعليمية.

١١- مراقبة الجودة الداخلية Internal Quality Audits:

يعني المتابعة والمراجعة المستمرة للجودة الداخلية بهدف التحسين المستمر. وهو يعد من مقومات استمرارية الجودة داخل المؤسسة التعليمية ومتابعة كفاءتها.

ويتطلب هذا المعيار، تحديد مراجعين داخليين يمتلكون المهارات، والقدرات، اللازمة للمراقبة الداخلية. ولكي تتسم عملية المراجعة الداخلية بالجودة، يجب:-

- أن تستخدم المراجعة الداخلية والخارجية لتقويم أداء المؤسسة التعليمية ومستوى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- أن تعرض النتائج وتحلل بالطريقة الملائمة.
- أن تستخدم ضبط الجودة في العمليات داخل المؤسسة بجميع مجالاتها.
- أن تطبق معايير الجودة واستراتيجياتها، وسياساتها، بصورة مستمرة.
- أن تضع المعايير اللازمة لمراقبة الجودة ومتابعتها، وأن تجري المراقبة في ضوء هذه المعايير.

١٢- تدريب العاملين Training:

يعد التدريب عاملاً أساسياً في تطبيق الجودة الشاملة. ولكي يكون فعالاً، يجب أن يكون مخططاً له في ضوء أهداف محددة، وأن يتم من قبل مدربين خبراء في الجودة بحسب خطة تدريبية واضحة توضع لتلبية احتياجات العاملين الفعلية لتمكينهم من أداء أعمالهم بما يتطلبه نظام الجودة. ويقتضي هذا تعديل المواد التعليمية والتدريبية في ضوء نتائج المراجعة والتغذية الرجعية للمتدربين والتدريسيين.

كيفية تنفيذ وتطبيق آيزو التعليم الجامعي:

تقوم عادة الجامعات الراغبة في إدارة العملية التعليمية، بأساليب الجودة الشاملة، بطرح سؤالين رئيسيين:-

س١/ ماذا يحتاج الطالب الجامعي، خريج المستقبل؟

س٢/ ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟

في ضوء ذلك، تقوم كل جامعة، بمراجعة منظوماتها وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ احتياجات الطالب واحتياجات الجامعة. ثم تأخذ الجامعة واحدة من البدائل الآتية:-

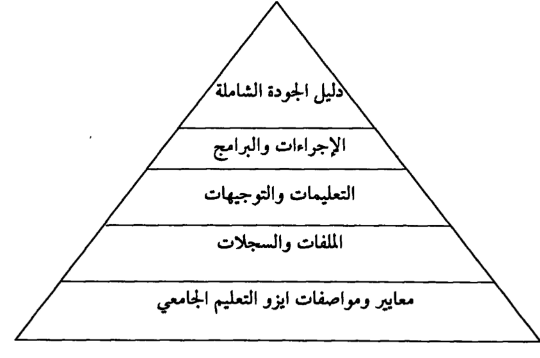
١- تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي. وتوفير التدريب اللازم للقيام بعمليات الاستشارات، والإدخال، والتنفيذ، والمراجعة.

٢- الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشكلات والاحتياجات واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.

وفي كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي، تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية، والالتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.

وفيما يأتي هيكل الملفات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:- (الترتوري، ٢٠٠٨، ص١٢٠)

شكل (٢٤) هيكل ملفات الجودة الشاملة للجامعة



كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة؟:-

١-فحص البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

٢-تحديد منظومة قيم الجامعة.

٣-تحديد رؤية مستقبلية.

٤-التعريف بالرسالة الجامعية في المدى القصير والمتوسط وطويل المدى.

٥-الإنفاق على جدول الأهداف.
٦-إعداد مجموعة الاستراتيجيات.
٧-مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
٨-بناء مواصفات الجودة الجامعية.
٩-إعادة هندسة الجامعة.
١٠- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة والكليات.
١١- التدريب على آيزو الجامعة.
١٢- إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة، ومستويات الأداء التنافسية.
١٣- مراجعة الجودة والنتائج وتصويب الأخطاء.
١٤- إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامج الجديدة للمواصفات.

الاعتراف بالمستوى العلمي للجامعات Accreditation:

تستطيع الجامعة عن طريق الحصول على شهادات الآيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالكلية/ القسم/ الجامعة، وليس فقط الاعتراف بعالمية الأستاذ الجامعي. ويترتب على ذلك ما يأتي:-

١- تحقيق رضا الطلبة الخريجين.
٢- تحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية الجامعية.
٣- تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل.
٤- ترشيد التكاليف والفاقد والإنفاق.
٥- تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة.
٦- ضمان عدم سرقة المواد العلمية، من كتب وأبحاث واختراعات وأفكار.
٧- التوسع والانتشار والارتقاء.
٨- المشاركة في حل مشكلات التنمية والمجتمع.
٩- تحقيق الرضا الوظيفي.
١٠-بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العلمي.
١١-تحقيق الالتزام والابتكار. (النجار، ٢٠٠٠، ص٩٧)

وقد أثبت نظام (الآيزو) أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فقد استطاعت كلية "ساندويل" في المملكة المتحدة أن تحقق التسجيل في هذا النظام عام ١٩٨٩ وبهذا تكون هذه الكلية أول مؤسسة تعليمية في القطاع العام تحصل على هذا الامتياز.

ويمكن ترجمة بنود الآيزو ٩٠٠١ والبالغ عددها عشرون بنداً، بما يناسب قطاع التعليم على النحو المبين في الجدول الآتي:- (Macropert, 1995, P.47)

جدول (١١) توظيف نظام الأيزو ٩٠٠١ في التعليم

ت	متطلبات نظام الجودة (الآيزو ٩٠٠١)	متطلبات نظام الجودة (الآيزو ٩٠٠١) في قطاع التعليم
١	مسؤولية الإدارة	مسؤولية الإدارة
٢	نظام الجودة	نظام الجودة
٣	مراجعة العقود	العقود مع الزبائن والعملاء
٤	مراقبة وضبط التصميم	تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية
٥	مراقبة وضبط الوثائق	مراقبة وضبط الوثائق
٦	نظام الشراء	نظام الشراء
٧	مراقبة المواد والموارد من قبل العميل	قبول الطلبة وتزويدهم بالتشجيع والدعم والخدمات اللازمة كالاستشارات
٨	تعريف المنتج ومتابعته	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها
٩	ضبط العملية الإنتاجية	تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة، وتوثيقها وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل مساق
١٠	الفحص والتفتيش	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد من صلاحيتهم كطلبة جامعيين
١١	أجهزة الفحص والقياس والتفتيش	مدى تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدى صحة وصلاحية الامتحانات وطرق التقييم الأخرى)

ت	متطلبات نظام الجودة (الآيزو ٩٠٠١)	متطلبات نظام الجودة (الآيزو ٩٠٠١) في قطاع التعليم
١٢	بيـــان نتيجـــة الفحـــص والتفتيش	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها
١٣	مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات	إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر
١٤	الإجـــراءات الوقائيـــة والعلاجية	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين بحسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدائها
١٥	مناولـة المـواد والتخـزين والتعبئة والتسليم	المظهر الخارجي للجامعة، وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة، وإجراءات الأمن والسلامة فيها
١٦	سجلات الجودة	سجلات الجودة
١٧	التـدقيق الـداخلي علـى الجودة	التـدقيق الـداخلي علـى الجـودة، وعمـل مقابلات باستمرار لمراجع المنهاج الدراسـي، بالاستفادة من التغذية المرجعية مـن الطلبـة، ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار
١٨	التدريب	تدريب الملاك الوظيفي في الجامعة
١٩	خدمات ما بعد البيع	دعـم الطلبـة بعـد تخـرجهم مـن الجامعـة ومتابعتهم
٢٠	الأساليب الإحصائية	الأساليب الإحصائية

من الملاحظ، أن الخطوات التي تخطوها الجامعة لتأسيس نظام الجـودة (الآيـزو ٩٠٠١) واضحة من الجدول (١١) هي ما يأتي:-

١- تأسيس وحدة ضبط الجودة.

٢- ترجمة بنـود (الآيـزو ٩٠٠١) إلى مـصطلحات تتناسـب مـع قطـاع التعلـيم الجامعي.

٣- اختيار نظام الآيزو ٩٠٠١.

٤- اختيار مجال نظام الجودة سواء كان كلية أم قسماً أكاديمياً أم نظاماً إدارياً.
٥- عمل مسح شامل على الممارسات، والإجراءات، والسجلات الموجودة في الجامعة.
٦- إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
٧- دمج الإجراءات الجديدة والموجودة حالياً في الجامعة ووضعها في دليل للإجراءات.
٨- إصدار الدليل وتوزيعه على فرق البرنامج في الجامعة للتصديق والتعديل.
٩- كتابة دليل نظام الجامعة.
١٠-تدريب الموظفين على استخدام الدليل ومبادئ الآيزو ٩٠٠١.
١١-تطبيق نظام الجودة في كل أقسام الجامعة.
١٢-تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخلين، وعدد من المدققين.
١٣-عمل جولتي تدقيق داخلي.
١٤-استدعاء طرف خارجي لتقييم نظام الجودة المطبق.
١٥-تسجيل الجامعة في نظام الجودة للحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠١.
(Macropert, 1995, P.52)

تجارب عالمية في الجودة:

أولاً- في مؤسسات التعليم العالي:-

أ- الولايات المتحدة الأمريكية:

يمكن القول أن الولايات المتحدة أول من راعى مبدأ توازي الحرية والجودة، حيث سمحت لآلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر، وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين، حرصت على إنشاء الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات لتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation، وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

أن مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، تشبه إلى حد كبير، المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة، وسلطة تعد بمثابة مجالس إدارة لهذه المؤسسات.

ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر، قياساً بالدول الأوربية، ولذلك، فان المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها، وإيجاد موارد لها، وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين من الاعتماد:

أولهما: الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation: وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

ثانيهما: الاعتماد التخصصي Program Accreditation: وتقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي، وهيئة اعتماد التعليم الطبي.

في عام ١٩٩٦، تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA) الذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي، بناءاً على معايير محددة، يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل (١٠) سنوات بناءاً على تقرير يقدم كل (٥) سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي، ويمارس من خلال المهام الآتية:-

١- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.

٢- القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

٣- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.

لقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية، نتائج باهرة، عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن هذه الجامعات:-

١- جامعة ولاية أوريغون:

قامت الجامعة، بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح. وقد لعب الباحث "أدوين كوت Coate) نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية، والإدارية، الدور القيادي في تطبيق هذا النظام في الجامعة. وقد تم دعم المشروع من رئيس الجامعة، إذ تم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام الجودة، بعد إجراء مسح شامل خلال عام ١٩٩٤، لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، وبعد الانتهاء من مسح (٢٥) كلية وجامعة اعتمدت نظام الجودة الشاملة، أقرّ نائب رئيس الجامعة بأن محاولات تطبيق الجودة في الكليات المذكورة قد نجحت وأصبح بالإمكان تطبيقها على الجامعات. كما توصل الباحث "كوت" بعد دراسات مستفيضة إلى أن أفضل نهج لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أوريغون، هو نهج التخطيط الاستراتيجي، إقتداءً بمعايير جائزة "مالكولم بولدرج" العالمية في الجودة. (Fram, 1995, P.46)

وقد اقترح "كوت Cout" بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها في حالة تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات والكليات منها:-

- تشجيع الإدارات العليا ومعاونتها.
- عدم التردد والقيام بالعمل دون خوف.
- الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها.
- الالتزام طويل الأمد إذ أن تنفيذ الجودة يستغرق وقتاً طويلاً لكي تظهر نتائجها ما يقارب خمس سنوات.

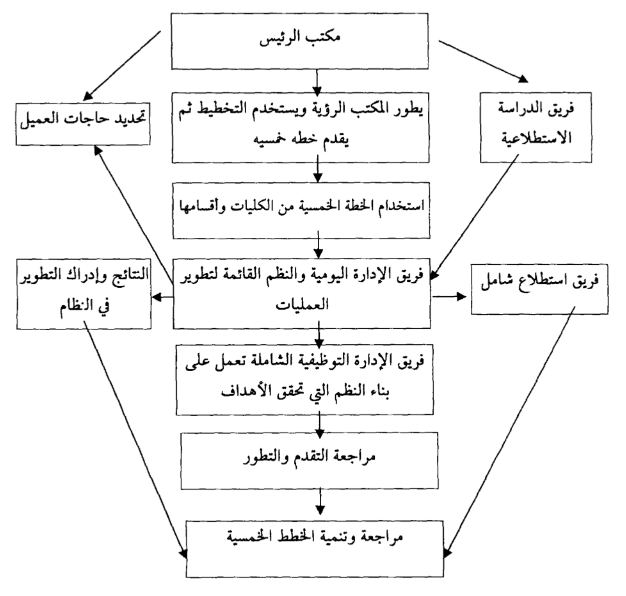
لذا فان هذا يتطلب قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم.

- التخطيط الكلي الشامل، ومراعاة كل متطلبات التنفيذ.
- الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية.
- تعليم الجودة الشاملة وتدريسها بالكليات المختلفة، وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة، وما يتعلق بها من قضايا.

وفي بداية عام (١٩٩٢) بعد البحث، توصلت الجامعة إلى أنموذج مكون من تسع مراحل، رأت أن استخدامه يحقق نتائج جيدة في هذا الشأن، والشكل () يوضح

هذا النموذج:- (عليمات، ٢٠٠٨، ص١٦٠)

شكل (٢٥) نموذج جامعة أوريغون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



من الشكل السابق يتضح أن الأنموذج الذي قدمته جامعة أوريغون لتطبيق الجودة الشاملة يتضمن تسع مراحل:

الأولى: تهيئة أفراد الإدارة العليا باعتبارهم خبراء بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الثانية: تشكيل فريق يقوم بدراسات استطلاعية.

الثالثة: تحديد أولويات واحتياجات العميل.

الرابعة: ربط رؤية المنظمة باحتياجات العميل من خلال عمليات التخطيط.
الخامسة: ربط عمل الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.
السادسة: تشكيل فريق الدراسة.
السابعة: تقديم مشروع استطلاعي شامل.
الثامنة: تحديد الأفراد وفرق البحث المتميزين.
التاسعة: تتوصل لجان الجامعة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كما توصلت الجامعة بعد تطبيق هذا النموذج إلى عدد من الدروس المستفادة، يمكن إجمالها بما يأتي:-

١- ضرورة توجه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين.
٢- ضرورة تحليل الموقف الحالي للجامعة.
٣- ضرورة إيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه.
٤- ضرورة تحديد مستويات الجودة في كل مجالات الجامعة محاولة بلوغها.
٥- ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
٦- ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
٧- التعامل مع معارضة البعض باعتبار أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ومحاولة فهم أسباب المعارضة لغرض معالجتها.
٨- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (الهلالي، ١٩٩٨، ص١٦٧).

٢- مجلس التعليم العالي في فرجينيا

:"The State Council of Higher Education for Virginia"

إذ خصص المجلس تمويلاً لتصميم برنامج متميز لدعم الأنشطة التي ترفع مستوى التميز في جامعات وكليات ولاية فيرجينيا، وقد تضمن هذا البرنامج، هدفين رئيسين:-

الأول: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
الثاني: تطبيق مبادئ الجودة في الصناعة والأعمال.

ولتحقيق هذين الهدفين، افترض المشروع ضرورة تحقيق عدة نتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج تتعلق بالمدى القصير، أو ترتبط بصفة أساسية بالتدريب على أسس إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطوير العملية التعليمية، ونتائج أخرى، تتعلق بالمدى البعيد، تتمثل في:-

١- أن يعكس التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المنظمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢- أن يصبح المعهد أكثر استجابة للعميل الداخلي والخارجي.

٣- أن يطبق المعهد أساليب لتطوير الجودة الشاملة في البرامج المنهجية في المعهد أو الكلية.

٤- أن يتم إنتاج أساليب ومبادئ الجودة، من خلال خمس عمليات أو أكثر مع عمليات التطوير.

٥- أن يتم بناء برامج تدريبية، على إدارة الجودة الشاملة، للمؤسسات التي تقع ضمن نطاق الولاية.

٦- أن يتم عقد مؤتمر لتقييم نتائج المشروع في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، بولاية فرجينيا.

وقد ترتب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي بولاية فرجينيا، فوائد عديدة، ففي عام ١٩٩٤، حددت كلية فيرفاكس أربع عشرة عملية، يمكن التعامل معها من أجل المستقبل. وقد تم تحديد معظم هذه العمليات بواسطة الطلاب أو العملاء من الكلية. وقد تم مراجعة كل عملية، من هذه العمليات، باستخدام أساليب وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد تضمنت العمليات الرئيسة التي تم مراجعتها القبول المفتوح، ومعدل تطور النجاح في الرياضيات، وإرشاد الطلبة. وقد تم تطبيق عدة مسموح لتحديد موقع المشكلة في كل من هذه العمليات، وتحديد التغيرات الحقيقية، وقد كانت النتائج إيجابية بدرجة كبيرة. (Thor, 1994, P.37)

وفي عام ١٩٩٥ قامت الكلية بتشكيل أربع فرق نشطة تركزت مهمتهم في مراجعة إجراءات الرقابة على التجهيزات، وتحويل الميزانيات بين الأقسام، وعمليات

الصرف، وجداول النشر في الكلية. وقد أشارت عمليات التقويم، إلى أن التغيرات التي أحدثتها هذه العملية، كانت تغيرات إيجابية في كل النواحي، وقد أكدت إدارة الكلية على أنه بالرغم من أن محاولات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي قامت بها كانت ناجحة إلى حد كبير. إلا أن هذا النجاح كان سيصبح ذا مغزى أكبر، لو أنه أخذ في الاعتبار عاملين مهمين، هما:-

الأول: وضع خطة واضحة ومحكمة البناء تتم من خلالها عملية التطبيق.

الثاني: تسجيل التقدم الذي يطرأ نتيجة عملية التطبيق بصورة أكثر دقة. (Turner, 1995, P.17)

٣- ولاية بنسلفانيا:

تم تشكيل مجلس الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة في الجامعة. واستطاعت هذه الفرق خلال سنة واحدة، تحقيق وفورات مالية للجامعة، تقدر بأكثر من مليون دولار، واستطاعت إنجاز تحسينات واضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة. وقد قامت إدارة الجامعة بصياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الزبائن بأقل كلفة ممكنة. هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية فأعادت تصميم المناهج الدراسية، كما قامت بتدريس طلابها مساقات الجودة في مختلف المستويات: البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه. في قسم إدارة الأعمال. (Kleindrofer, 1993, P.21)

٤- جامعة ماري لاند الحكومية:

ابتدأت بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٩٠، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز. وقد دعاها إلى ذلك عوامل عدة، منها:-

١- المشكلات المالية التي بسببها استغنت الجامعة عن عدد من الملاكات التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، مكتفين بالعمل بما لديهم من إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.

٢- التفاوت الكبير في نوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة، إذ كان البعض يقدم خدمة أفضل من غيره، وعليه وفي سبيل معالجة هذا التفاوت ما كان سوى إدارة الجودة الشاملة التي تلبي هذا الاحتياج وتستجيب له.

٣- الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المالي والإداري.

خلق ذلك كله القناعة لدى إدارة الجامعة للعمل بحسب متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فبدأت الجامعة بالتدريب ابتداءً من رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة، وبدأ العمل على تطبيقها خلال لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قامت هذه اللجنة ببناء استراتيجية تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك الوحدات في الجامعة كافة في برامج تدريبية، على إدارة الجودة الشاملة. (الترتوري، ٢٠٠٤)

وقد كانت من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، التركيز على الجوانب الإدارية، والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية، والبحث العلمي. وقد تنبهت العديد من المؤسسات التعليمية على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة، على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة. (Fram, 1995, P.55)

٥- جامعة نورث ويست ميسوري ستيت North Missouri State University:

تعد هذه الجامعة الرائدة في مجال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. إذ بدأت تجربتها عام ١٩٨٦، وذلك بعد عامين من تولي Hubbard منصب رئيس الجامعة إذ قامت الجامعة عام ١٩٩١ بتطوير ثقافتها النوعية، وفي سنة ١٩٩٤ تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة. وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس، والموظفين، في وضع قائمة من الأفكار (٢٠٠) فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي، إذ تم اختيار (٤٢) بند من القائمة لغرض تنفيذها وعلى مدى سبع سنوات. وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ البنود الآتية بنجاح:-

- دمجت سبع كليات في أربع، وألغت ٢٤ برنامج كانت المشاركة فيه متدنية في الجودة.
- حولت ٦٪ من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.

- زادت رواتب أعضاء الهيئات التدريسية بنسبة ١٥٪ فوق مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل.
- أزالت تراكماً لمشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً السابقة.
- حددت الكفاءة الرئيسة التي ينبغي على كل طالب أن يتصف بها والمقررات المطلوبة، لإيصال التعليم.
- حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.
- رفعت تسجيل الطلبة بنسبة ٢٦٪ من القدرة الاستيعابية.
- أقامت حرماً جامعياً إلكترونياً شاملاً في أمريكا.
- أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة. (سعيدي وقوي، ٢٠٠٥، ص٣٠٠)

٦- نموذج جامعة ويسكنسون Wisconson University Model 1990:

قامت جامعة ويسكنسون Wisconson في عام ١٩٩٠، بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وقد عرّفت هذه الخطة (قيادة الجودة الشاملة) على أنها: مدخل شامل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية، وإسهامات جميع الآفاق للتطوير المستمر، لكل شيء تقوم به المنظمة بهدف مواجهة توقعات العميل. وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة عدة مجموعات، هي على النحو الآتي:-

١- فريق القيادة: وتتلخص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف، ومعايير النجاح، والقضايا الرئيسة، التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.

٢- مكتب الجودة: عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بوظيفة الاستشارات ويقدمون العون في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

٣- أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

٤- فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة، يساهمون في جهود التنفيذ.

٥- الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة، والجهود، الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.
٦- فريق النصح: عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.
٧- فريق الممولين: ويتضمن الجهات التي تقدم الإعانات المادية والتدريبية لتنفيذ هذه العملية، وذلك من قبل جهات ذات خبرة سابقة في تطبيق الجودة.
٨- الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب الجودة، الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، وبالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية، والجامعات الأخرى، على مستوى الدولة. وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة، يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها:-

أ- تقليل التكاليف.

ب- تقليل الفاقد والهدر.

جـ- تقليل القلق والمنازعات بين العاملين. (Marches, 1993, P.12) (عليات، ص١٩١)

ب- دول أوربا الغربية:

تعد دول فرنسا وإنكلترا وهولندا. من أكثر الدول الأوربية التي تمارس التقويم ومتابعة جودة التعليم. إذ منذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ بتوجهها نحو نظام متناسق في التعليم الجامعي. قامت وتقوم الدول الأوربية بالمبادرة، بترتيب نظام تعليم يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. وتأكيداً على وحدة سوق العمل، بدأت أوربا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لمتابعة جودة التعليم العالي في دولها.

وتعد المملكة المتحدة النموذج الجيد للفكر الأوربي، الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة، ومتخلفاً عنها. إذ أنه في عام ١٩٩٧، أنشأت المملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency (Q.A.A) بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هذه الهيئة مستقلة وغير حكومية

وتعمل كجمعية أهلية.

ويشمل نظام توكيد الجودة في الهيئة، النشاطات الآتية:-

١- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة، والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها، من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
٢- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية، وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.
٣- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية، بواسطة هيئة توكيد الجودة.
٤- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.
٥- تقسيم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية، بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers، عن طريق الجهة المانحة Funding Body.

وفي عام (٢٠٠٢)، تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة، من خلال النظام الآتي:-

١- مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional كل خمس سنوات.
٢- التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental Engagement، حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.

ويتم تحويل هذه الهيئة من خلال المصادر الآتية:-

١- المساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (٦٠٪).
٢- الداخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة. وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Council (٣٠٪).
٣- مصادر أخرى (تبرعات (١٠٪). (Koch, 1999)

أما فرنسا، فتعطي نموذجاً أوربياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي، حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة، والتي اتسمت بضعف الاستقلالية، والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم، بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥. وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة، إذ هي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي، أو أي جهة حكومية أخرى.

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة: التقييم العام للمؤسسة التعليمية، ومراجعة البرنامج، ويشمل التقييم العام: مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية، ونظم الإدارة، وبيئة التعليم. كما تجري عملية التقييم عادة بناءً على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل مؤسسة مرة كل ثمان سنوات تقريباً، وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل، تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها، ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة، والتي تعد تقريرها الذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها الخاصة باعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة.

وتقوم اللجنة القومية للتعليم، بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها مع إعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية، يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية.

١- المشروع الأوربي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي
:The European Pilot Project Evaluation Quality in Higher Education

ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوربية-European Commission على تقويم التدريس والتعليم في الجامعات، مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث. ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراستين هما: العلوم الهندسية، وعلوم الاتصالات والمعلومات. وقد شاركت (٤٦) مؤسسة تعليمية تم تقويمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة من عام ١٩٩٤ إلى عام ١٩٩٥. ونتج عنه (٤٦) تقرير للتقويم الذاتي، وعدد مماثل، من تقارير التقويم على المستوى المؤسسي، و (١٨) تقرير يحلل الخبرة على المستوى القومي، وتقريراً نهائياً، وقد اعتمدت اللجنة الأوربية وجماعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي، لنقل الخبرة بين الدول المشتركة، وتتكون من ستة خبراء من أجهزة التقويم (الدنمارك، وفرنسا، ونيوزلندا، والمملكة المتحدة، وممثل كل

من ألمانيا، والبرتغال، والنرويج). وقامت السكرتارية المفوضة بعملية الربط بين الدول المشتركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي، وبعمليات مراجعة العملاء، وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤولة قومياً عن المشروع، والمبادئ العامة الأربعة للتقويم هي:-

- استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقويم الجودة.
- التقويم الذاتي.
- التقويم الخارجي عن طريق مراجعة الزملاء.
- النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسين.

٢- نموذج إدارة الجودة في المعاهد العليا:

تم تطبيق هذا الأنموذج في مقاطعة "ويلز" بإنجلترا، من تطور إستراتيجية تحسين الإنجازات، وتوزيع ميداليات التفوق، على أساس أسلوب التحسينات المستمرة. وكانت اللغة، ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات، والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة. واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية، والارتقاء بنتائج العملية التعليمية، واعتراف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EVQM). وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية (دينمك) في اليابان، وميدالية ونموذج بالدريج في أمريكا. واعتمد هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة يعتمد على ما يأتي:-

- قيادة تنشر فكر وثقافة الجودة في التعليم.
- سياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
- منظومة إدارية تفجر الطاقات، وتنفذ أقصى مستوى من الفائدة من إمكانات وملكات ورؤى العاملين.
- تشغيل مثالي للموارد، ودعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها.
- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج لغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة.

وقد تم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة وهي:-

١- مقاييس إرضاء الطلبة عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.

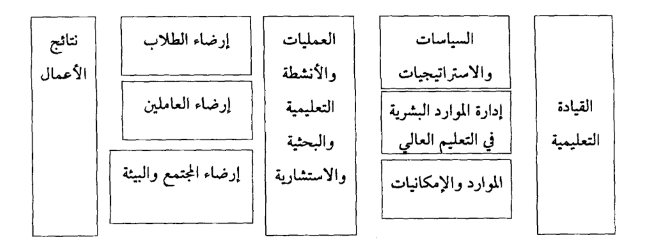
٢- مقاييس إرضاء العاملين، ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات.

٣- مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.

(Coate,1993, P.319)

وفيما يأتي أهم عناصر النموذج الأوربي لإدارة الجودة موضحة في الشكل () الآتي:-

شكل (٢٦) عناصر النموذج الأوربي لإدارة الجودة



ثانياً- في التعليم قبل الجامعي:

يؤكد آن لويس Ann Lewies ١٩٩٠ أن أهم حدث في تاريخ جهود إصلاح التعليم في النصف الثاني من القرن العشرين، هو ظهور حركة المعايير Standards Movement في الولايات المتحدة الأمريكية. ويؤكد الباحثان لين وجلاسر ١٩٩٣ أن المناقشات التي دارت حول المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية، في العقد الأخير من القرن العشرين، كانت بمثابة قوة دافعة جديدة، نحو إصلاح واقع المدرسة، من حيث المعلم والمادة الدراسية والإدارة المدرسية.

وتعد ديانا رافيتش Diana Ravitch، التي تولت وظيفة مساعد وزير التربية والتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، في منتصف التسعينات من القرن الماضي، واحدة من أهم نشطاء حركة المعايير Standards Movement في العالم. وقد أوضحت في كتابها الهام National Standards in American Education: A citizens Guide 1995 أهمية المعايير ومبرراتها بطريقة مباشرة وواضحة كما يأتي:-

إن أمريكا تتوقع معايير صحيحة لتحكم بناء المباني، والجسور، والطرق السريعة، والإنفاق، لأن العمل العشوائي الذي لا يقوم على أهداف أو معايير يجعل الحياة كلها في خطر. إن الأمريكيين يتوقعون معايير صارمة ليحموا المياه التي يشربونها، والطعام الذي يأكلونه، والهواء الذي يتنفسونه. لقد جاءت المعايير لتحسين جودة الحياة. (Marzino, 1996, P.2-3 في البيلاوي، ص٢٣١)

ويوضح روبرت مارزينو وجون كندال Marzeno and Kendull 1996 أن حركة المعايير في تلك الفترة كانت عاملاً هاماً وراء اهتمام كثير من الجمعيات العلمية، والمنظمات المتخصصة بوضع معايير للتخصص في مجال التربية. حدث ذلك على سبيل المثال، في الجمعية الوطنية لمدرسي الرياضيات، المعروفة بالرمز (NCTM) National Council of Teachers of Mathematics التي نشرت عملاً عاماً، بعنوان: معايير المنهج والتقويم في الرياضيات المدرسية عام ١٩٨٩. وأعادت نشره بعد تعديله عام ١٩٩٢. ووصف النقاد التربويون هذا العمل، بأنه نقلة نوعية في إعادة بناء دراسة الرياضيات. حيث أمكن تقديم المفاهيم والمبادئ الرياضية إلى الصغار في سن مبكرة. وجعلت التلاميذ ينظرون إلى الرياضيات بوصفها علماً وثيق الصلة بحل المشكلات، وليس مجرد معاملات ينبغي حفظها واستظهارها. (Marzino, 1996, P.3)

وحدث الشيء نفسه -كما يوضح مارزينو وكيندال- بالنسبة للجمعية الوطنية لمعلمي العلوم The National Science Teachers Association المعروفة بالرمز (NSTA). ونفس الشيء أيضاً حدث بالنسبة للجمعية الأمريكية لتقدم العلوم American Association for the Advancement of Science. المعروفة بالرمز (AAAS) حيث سارعت هذه الجمعية بتجديد معايير مادة العلوم، في مجال إعداد المعلم- وهكذا توالت الجمعيات في تلك الفترة كل في مجاله، حتى وصلت المعايير إلى

العلوم الاجتماعية والموسيقى والرقص، وسائر ألوان الفنون والعلوم.

من المعلوم أن ليس لدى الولايات المتحدة الأمريكية، هيئة حكومية مركزية مسؤولة عن التحكم في مؤسسات التعليم في كل الولايات. فكل ولاية لها درجة كبيرة من التحكم في مؤسساتها التعليمية داخل حدودها. وبالتالي لا توجد برامج موحدة ولا مستوى جودة موحد بين مناهج التعليم.

ونظراً، لما نتج عن هذا التفاوت من انخفاض الجودة في برامج التعليم في بعض الولايات، تولدت الحاجة لإيجاد نظام لاعتماد جودة التعليم والمؤسسات التربوية عبر الولايات المختلفة. ومن هنا نشأ نظام الاعتماد التربوي.

بدأ الاعتماد التربوي للمدارس، في الولايات المتحدة الأمريكية، منذ أكثر من (١٠٠) عام، ومؤخراً في عام (٢٠٠٢) ظهر قانون خاص بالتعليم الابتدائي والثانوي، وهو يعرف باسم No Child Left Behind بمعنى أن التعليم للجميع.

ومن أهم ما ورد بهذا القانون تركيزه على عمليات المساءلة والتقويم لمستوى تحصيل التلاميذ في الصفوف من الثالث وحتى الثامن، وذلك في ضوء المستويات القومية وأساليب القياس والتقويم والمساءلة.

ويتم نظام الاعتماد التربوي من خلال هيئات غير حكومية، ويعتمد على تقييم العاملين في مجال التعليم لبعضهم البعض (تقييم الأقران) وانتشر النظام تدريجياً وزاد عدد هيئات الاعتماد على المستوى المحلي والقومي، وذلك بهدف وضع مستويات الجودة للبرامج التعليمية، ووضع الإجراءات لتقييم البرامج، للتأكد من تحقيقها لمستويات الجودة المتفق عليها.

ولقد جاءت المبادرة من قبل بعض الهيئات غير الحكومية المهتمة بالتعليم، بهدف إيجاد آلية لضمان جودة العملية التعليمية، تقوم بها هيئة أهلية متخصصة بموافقة وزارة التعليم، ثم بدأت تظهر تدريجياً هيئات منح الاعتماد على المستويات المحلية والمركزية، ووضعت المعايير والمستويات لتقييم البرامج التعليمية لضمان مستوى أساسي محدد من جودة التعليم. ويعتمد وزير التعليم -بنص القانون- الهيئات التي تمنح الاعتماد للمدارس، في ضوء معايير محددة، وبناءاً على ذلك تخصص لهذه الهيئات ميزانية من الدولة، وأن للمدرسة حق الاختيار في التقدم للحصول على الاعتماد أم

لا. (البيلاوي، ٢٠٠٦، ص٢١٩-٢٢٠).

١- كندا:

الشكل الهيكلي والمؤسسات:-

أ- الإدارة التعليمية على مستوى الولاية School Board

تشكل الإدارة التعليمية من:-

١- مديري الإدارات المختلفة.

٢- الموجهين والمشرفين المعنيين.

٣- ممثلين من المجتمع المحلي بالانتخاب.

٤- تشرف كل إدارة على عدد من المدارس (١٥٠ مدرسة في الغالب) وتقوم الإدارة المحلية بمراقبة المدارس ومتابعة أدائها بحسب معايير محددة في المجالات الآتية:-

- قيادة وإدارة المدرسة.
- تنمية قدرات العاملين بالمدرسة.
- توفير الإمكانات والتجهيزات والتسهيلات.
- ضمان وجود مناخ آمن ومحبب.
- إتقان المعارف والمهارات من قبل التلاميذ.

ب- مكتب ضمان جودة التعليم والمساءلة

Education Quality Accountability Office

وهو متخصص منبثق عن وزارة التربية والتعليم بالولاية، وممول من ميزانية الحكومة، ولكنه يتمتع باستقلال ذاتي. ومن مهام هذا المكتب انه:-

- يقوم بوضع وتطبيق امتحانات دورية لقياس مستوى الطلاب في نهاية الصف الثالث والسادس والتاسع (الثالث متوسط)، بواقع مرة كل سنتين.
- يدرس ويبحث الاتجاهات السائدة حول المخرجات التعليمية (نتائج الامتيازات).
- يضع أهدافها للاصطلاح والتجويد للمدارس التي يشرف عليها.

جـ- مؤسسة اعتماد المعلمين College of Teachers:

وقد بدأت عام ١٩٩٦ كمؤسسة. وقد أنشئت بهدف ضمان مستوى جودة أداء المعلمين، ومنح تراخيص مزاولة المهنة في مجال التعليم. وتعتبر هذه المؤسسة جامعة علمية لا تهدف الربح، وتقوم بالمهام الآتية:-

- العمل على الارتقاء بمهنة التعليم والعاملين بها، وذلك بوضع محكات وشروط للقائمين بعملية التعليم Professionalizing Teaching.
- اقتراح متطلبات تعليمية وتدريبية للمتقدم للمؤسسة من العاملين، ومتابعة استيفاء المتقدم لهذه المتطلبات قبل الترخيص له بالعمل.
- توزيع وتسويق الكتب.
- جلب التمويل.
- ترخيص المعلمين للمرة الأولى، وتجديد الترخيص كل خمس سنوات.
- اعتماد المؤسسات والبرامج القائمة بإعداد المعلم وتدريبه.
- فض الشكاوي والمنازعات الخاصة بالمعلم والمدرسة.
- الارتقاء بالرأي العام تجاه مهنة المعلمين وتوعية الجمهور بمكانة ورسالة المعلم.
- منح تراخيص إضافية عند انتقال المعلم من مستوى إلى مستوى أو من مجال تخصص إلى مجال آخر.

د- مركز خدمات المناهج بكندا Curriculum Services in Canada:

بدأ في عام ١٩٩٣ وتم تطويره في شكل مؤسسة، غير هادفة للربح، وهي معتمدة، وحاصلة على شهادات الجودة العالية. ويعتبر مركز المناهج هو المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن حفظ وتجميع وتقييم جميع المواد التعليمية في كندا، وفق معايير موحدة وواضحة، وهو الجهة التي تجيز استخدام أي كتاب أو مادة تعليمية في المدرسة، وذلك بوضع خاتم المركز عليها (CSC). يقوم هذا المركز بالمهام الآتية:-

- تقييم المواد التعليمية من حيث التزامها بالمنهج-طريقة عرض المحتوى، والقيم المتضمنة الشكل والإخراج.
- قدرة القارئ على التعلم ذاتياً من خلال المواد-الموضوعة في عرض المحتوى.

- تدريب أولياء الأمور على انتقاء المواد التعليمية لأبنائهم.
- نشر المشاريع التي تتناول الأمور التربوية.
- توزيع وتسويق الكتب.
- جلب التمويل.

وهكذا نجد أن ضمان جودة العملية التعليمية في المدرسة يتم من خلال جهات متعددة، تتخصص كل جهة في أحد جوانب هذه العملية، فبعض هذه المؤسسات متخصص ومسؤول عن متابعة وتقويم تحصيل الطلاب ونتائجهم الدراسية، وبعضها يركز على جودة المناهج والمواد التعليمية، والبعض الآخر يركز على أداء المعلمين والعاملين في التعليم. ويتم كل ذلك في تنسيق وتكامل، تحت إشراف وزارة التعليم. (Terry, 1998)

٢- إنكلترا:

تقوم تجربة إنكلترا في توكيد وضمان الجودة على مكتب المعايير في التربية Office For Standards in Education OFSTED.

دور ألـ OFSTED:-

١- تعتبر OFSTED مصلحة حكومية غير وزارية، يرأسها المفتش العام للمدارس في إنكلترا، بتكليف من قبل الملكة. وتعتبر هذه الهيئة مستقلة عن وزارة التعليم، رغم أنها تعمل معها عن قرب، وتتولى بعض أمور التفتيش بأمر وزير التعليم. وتتيح هذه الاستقلالية التفتيش على الأمور المتعلقة بالتعليم، ورفع تقارير عنها، في منأى عن أي تحيز.

٢- تقدم الاستشارة للمسؤولين الذين تم إبلاغهم بملاحظات التفتيش وهي مسؤولة عن تفتيش المدارس بما في ذلك مراكز التميز المبكر، والتعليم المتقدم. ويقع على عاتق هذه المصلحة أيضاً التنظيم والتفتيش على رعاية الطفل، والتعليم في السنوات الأولى.

٣- تنطبق المبادئ الآتية على جميع أنظمة التفتيش التي تتم بواسطة ofsetd أو بالنيابة عنها، وتتميز بالسمات الآتية:-

- صحة الملاحظات التي يبديها، فمن المفترض أن تكون ثابتة وموثوق بها.

- مساهمة الملاحظات التي يبديها التفتيش في عملية التحسين.
- تشجيع عملية التفتيش الشمولية.
- علانية التفتيش بالنسبة للذين يخضعون لهذه العملية.

- **ضرورة التفتيش:**

وظيفته الأولى التقييم الخارجي المستقل لجودة ومعايير المدرسة، وإبلاغ المدرسة بمواطن الإتقان وجوانب القصور التي تحتاج للتحسين، ويجب أن يوضحوا الكيفية والأسباب التي ساعدتهم على تلك الاستنتاجات. ومتابعة تحسين المدرسة منذ آخر زيارة للتفتيش عليها.

- مساهمة المحافظين وأولياء أمور الطلبة والمدرسة، والمجتمع بأسره على جودة التعليم بالمدرسة، وعلى مستوى الإنجاز الذي يجب أن يحققه الطلبة، وأن هذه الملاحظات التي يقدمها فريق التفتيش تعد مقياساً لغرض المحاسبة كما أنها تساعد المدرسة في تحقيق التحسين.
- أن يتصف هذا التفتيش بالشفافية لما يقوم به من تقييم داخلي وخارجي، وتوضيح الهدف منه لتشجيع ثقافة صارمة للذات والتحسين.
- تقرير جودة ومعايير التعليم في إنكلترا يعتمد على زيارات التفتيش التي تمت في العام الدراسي السابق متضمناً الزيارات التي قام بها مفتشو جلالة الملك HME فضلاً عن مفتشين إضافيين يعينهم المفتش السابق.
- أما عدد مرات التفتيش فيكون مرة واحدة على جميع المدارس خلال ست سنوات من بداية العام الدراسي حتى آخر زيارة تفتيشية ويزداد عدد مرات التفتيش بحسب الحاجة. ويتناسب العدد مع فعالية أداء المدرسة تناسباً عكسياً إذ كلما زادت فعالية المدرسة، قل عدد الزيارات.
- وفيما يتعلق بالعناصر التي يتم التفتيش عليها، فهي تشمل جميع جوانب العملية التعليمية بالمدرسة، وأهمها:-
  - معايير التعليم التي تحقق بالمدرسة.
  - جودة التعليم الذي تقدمه المدرسة.

- مدى جودة القيادة والإدارة بما في ذلك مدى فعالية توظيف الموارد المالية المتاحة للمدرسة.
- إنجاز المحتوى التعليمي.

- وفيما يتعلق بالمدارس الخاضعة للتفتيش، فقد تم تغطية جميع المدارس المعانة وبعض المدارس غير المعانة بالتشريع عند التفتيش، وقد اتخذت مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة التعليم لديها، وقد كان من أهم هذه الإجراءات ما يأتي:-

١- أدخلت الحكومة مؤخراً معايير، منها:-

* تعليم القراءة والكتابة والحساب لصغار التلاميذ.

* تعليم الرياضيات للطلبة ممن تتراوح أعمارهم بين ١١-١٤ سنة.

٢- أدخلت الحكومة مرونة متزايدة في المنهج لرفع تحصيل الطلبة ممن تتراوح أعمارهم بين ١٤-١٩ سنة على أساس المعايير القومية.

٣- أوجدت الحكومة مبادرات في سبيل معالجة ضعف مستوى التحصيل وسلوكيات التلاميذ، ومعايير لتعزيز التعددية الثقافية، ومعايير لدعم المساواة الاجتماعية بين التلاميذ.

وفي ضوء حركة المعايير القومية في إنكلترا نشأ إطار العمل الجديد للتفتيش على المدارس، الذي بدا العمل به في ٢٠٠٣ إذ تطور هو الآخر، وأصبحت له سياسة متطورة في التفتيش على المدارس والتعليم. ونذكر هنا بإيجاز ما حدث من تطور:-

- أصبحت زيارات التفتيش تولي اهتماماً أكبر بوجهات نظر مجتمع المدرسة.
- تعزيز التقييم الذاتي للمدرسة.
- تقييم القيادة والإدارة على جميع المستويات في المدرسة.
- أبدت سياسات التفتيش الجديدة، اهتماماً أكبر بالمدارس الأقل فعالية بهدف تطويرها إلى مستوى المعايير القومية. (OFSTED, 2003) (البيلاوي، ص٢٣١)

٣- تجربة الجامعات اليابانية:

ذكر الحجار، المشار إليه في (مجيد، ٢٠٠٧) أن اليابان قد تأثرت كثيراً –لأسباب تاريخية– بالنموذج الأمريكي، ولكن اليابانيين جعلوه أكثر ملاءمة للقيم اليابانية، وخلطوه مع العناصر الوطنية مما أدى إلى ظهور نظام ياباني فريد من نوعه. إذ يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم، حيث توجد في اليابان أكثر من (٤٧٠٠٠) مؤسسة للتعليم العالي، ذات مستوى متميز (الحجار، ص٢٦١) وكل الجامعات الوطنية تعمل من خلال ما يسمى بهيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUAA) (Japanese University Accreditation Ageney) أما الجامعات المحلية العامة فهي تعمل تحت إشراف الحكومات المحلية وشكلت (الهيئة اليابانية للكليات والجامعات الخاصة اليابانية (APU) والتي تشرف على المؤسسات الأصغر والأحدث، وتعمل هاتان الهيئتان للحصول على وضع تتساوى فيه الجامعات الخاصة، بالجامعات العامة. أما الكليات الخاصة الحديثة، فيتم الإشراف عليها من قبل هيئة الكليات الخاصة الحديثة في اليابان (APJC).

بدأ نظام الاعتماد الأول في اليابان عام ١٩٤٧ من خلال تأسيس جهاز خاص بالاعتماد، يسمى هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (LUAA) وهي مؤسسة مستقلة عن الحكومة، وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي، من خلال التطوير الذاتي.

وفي عام ١٩٩١ أصدرت الحكومة اليابانية بعض المعايير لتأسيس الجامعات المعتمدة على أساس التنافس بين المؤسسات والاستقلالية المؤسسية، وأوصى كل من (مجلس تأسيس الجامعة) و (اللجنة الاستشارية) في وزارة التربية، بضرورة تطبيق عمليات الرقابة الذاتية، والتقويم الذاتي، كي تتم حماية وتطوير الجودة في التعليم الجامعي.

وفي عام ١٩٩٨، أوصى مجلس تأسيس الجامعة، واللجنة الاستشارية بضرورة العمل بنظام تقويم الفريق الثالث أو التقويم الخارجي. وأكد مجلس تأسيس الجامعة على أن اصطلاح الجامعات، يعتمد على ترسيخ المفاهيم الأساسية الأربعة:-

- التعزيز النوعي للتعليم والبحث العلمي.
- جعل أنظمة التعليم والبحث العلمي أكثر مرونة لضمان استقلالية الجامعة.

- تحسين البنية الإدارية، في مؤسسات التعليم العالي، كتسهيل عملية صياغة القرارات وتنفيذها.
- تنوع الجامعات والتطوير المستمر للتعليم والبحث العلمي، عن طريق تأسيس نظام تقويم متعدد الأشكال.

وفي عام (٢٠٠٠) أصدرت وزارة التربية نظاماً لتقويم البرامج التربوية والبحثية في الجامعات اليابانية، وطلبت من الجامعات الوطنية أن تقيّم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية، وتقويم الجامعات (NIAD.UE) وهذا البرنامج هو شبيه بالنظم المعمول بها في بريطانيا، وهولندا، ودول شمال أوربا. ويسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:-

١- التقويم عبر الفريق الثالث (تقويم خارجي) وهو يوفر تغذية راجعة، تساعد الجامعة في تحسين التعليم والبحث العلمي فضلاً عن توفير معلومات للمجتمع، عن أنشطة الجامعة ومخرجاتها.

٢- ضمان التطوير والمساءلة.

وتعد عملية ضمان الجودة بحسب (NIAD.UE) هي مهمة مستقلة لكل جامعة، بحيث تضع كل جامعة، أهدافها في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ثم يأتي دور التقييم الخارجي الذي يعتمد على هذه الأهداف والمهام.

وتصنف برامج التقويم إلى ثلاثة أنواع:-

- التقويم بحسب الموضوع (تعليم، بحث علمي، إدارة الجامعة، خدمة المجتمع) وتتم عملية المراجعة والتقويم من وجهات النظر المختلفة، متضمنة المقارنات الدولية.
- تقويم الأنشطة التربوية.
- تقويم الأنشطة البحثية.

وعلى الجامعة الوطنية، تقديم تقرير سنوي إلى (NIAD.UE) حول أنشطتها التربوية والبحثية، ونشرها.

كما حظي الاعتراف الدولي بالكفاءات المهنية باهتمام متزايد، فعولمة الاقتصاد الياباني، ساهم في زيادة الحاجة الى الكفاءات الناجحة عالمياً، وتبديل البرامج

الدراسية كاعتمادها على اللغة الإنكليزية والمطالبة بالتعليم الإليكتروني.

واهتمت الحكومة اليابانية، بالتكيف مع العالم الخارجي، من خلال تأسيس الجامعات البحثية المصنفة على مستوى العالم، تقوم باختيار وحدات متخصصة بالبحث، تسمى (مراكز الامتياز في القرن الحادي والعشرين (COE21)، ومؤشر الأداء البحثي للمركز من دعم المستفيدين (أفراد-مؤسسات).

كما أن المعايير التي تم وضعها بواسطة برامج الاعتماد، تناولت مؤشرات كمية ونوعية لقياس الجودة في:-

- أعضاء هيئة التدريس.
- المباني.
- التسهيلات والمرافق.
- التمويل.

وقد تم تنفيذ هذه المعايير المرتبطة بتوسيع وإعادة بناء البرامج الدراسية من قبل معظم مؤسسات التعليم العالي.

كما بدأت هيئة (NIAD.UE) بتقويم الجامعات، على أساس نظام مراجعة الخبراء، مؤكدة على التقويم المعتمد على وضوح الأهداف من قبل المؤسسات، وعلى الرغم من صعوبة استخدام هذا النوع من التقويم بسبب اختلاف طبيعة المؤسسات التعليمية، إلا أنه يمتاز بقوته، كما شجع الأكاديميين والمهنيين على تطوير أفضل المؤشرات للأداء في المؤسسات على المستوى الوطني.

هذا فضلاً عن أن لدى المجتمع الياباني اهتماماً كبيراً ودائماً من قبل الحكومة إلى جانب المجتمع، في ضرورة استخدام مؤشرات موضوعية من خلال عملية التقويم المستمر والشفافية، مما شجع القائمين على التقويم، من خلال مؤشرات الأداء، والدخول في برنامج الرقابة الذاتية، والتقويم الذاتي، مما أدى إلى تطور البيانات والمعلومات للأنشطة المؤسسية بالإضافة إلى أهمية التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الحاجة إلى المعلومات حول الأداء، لإعداد التقارير اليومية، لأعمال أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة.

أما هيئة (JUAA) فقد تبنت نظاماً لاعتماد وتقويم الجامعات اليابانية، يتوافق مع المتغيرات المعاصرة، كما استجابت من خلاله إلى الحاجات المختلفة للجامعات اليابانية، ومن العوامل التي أثرت على المنحى الجديد لتقويم الجامعة:-

- الصعوبات الاقتصادية في القطاع العام.
- التغير المتسارع في التكنولوجيا، والتغير في بنية المجتمع الياباني.
- أصبحت الجامعات اليابانية تحت المساءلة، من قبل المجتمع، وارتبطت سياسة توزيع الموارد المالية بتحسين أداء الجامعات.
- الحراك المتزايد للأفراد، والسلع، والخدمات عبر الحدود، مما جعل الحاجة ماسة لتوحيد المعايير الدولية لمنح المؤهلات العلمية، ولوجود وكالات تقويم خارجية مهمتها التأكيد على الموضوعية والشفافية. (مجيد، ٢٠٠٧، ص٩٧-٩٩)

وتستخدم الهيئة (JUAA) نوعين من التقويم من خلال نظامين:-

النظام الأول: هو الاعتماد Accreditation.

النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد Re-Accreditation.

ففي النظام الأول: يمنح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد.

وفي النظام الثاني: يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد، ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات، التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولابد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات، حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

وتعد عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين. من حيث الطرق والإجراءات المتبعة، ويكمن الفرق الأساسي في أنه، طبقاً للنظام الأول، لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد (النظام الأول)، ولكن طبقاً للنظام الثاني (إعادة الاعتماد)، لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة الاعتماد. وأن الفرق الآخر، هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد

بواسطة الهيئة. وعليه، فان النظام المطبق باليابان هو تطوير للنظام الأمريكي الذي بـدأ في أوائل القرن العشرين.

إن الجامعة التي ترغب بتقويمها من قبل (JUAA) عليها أن تعد تقريرين:-

الأول: تقرير التقويم الذاتي الذي تقوم به الجامعة نفسها معتمدة علـى معـايير التقويم الأساس الذي حددته الهيئة.

الثاني: سجل البيانات المؤسسية، وهو عبارة عـن قائمـة مـن البيانـات الكميـة والرقمية.

وقد ركزت الهيئة في عملية التقويم على المجالات الآتية:-

- **المهمة والأهداف**: يجب أن تكون محددة وواضحة، مع المحافظـة علـى شـرعية وقانونية هذه الأهداف، ووضـوحها أمـام الجميـع وأن تنفـرد الجامعـة بمهمـة تميزها على الجامعات الأخرى.
- **تنظيم التعليم والبحث**: إذ يتم التعـرف علـى تنظيمـات الجامعـة في ميـداني التعليم والبحث، ومدى ارتباطهما بالمهمة والأهـداف، ومـدى تـوفر أعـضاء الهيئة العامة في هذه التنظيمات.
- **سياسة القبول وممارسته**: التأكد من وجود سياسة واضـحة ومحـددة للقبـول، تتلاءم مع مهمة الجامعة وأهـدافها وظروفهـا، مـدى وضـوح هـذه الـسياسة للطلبة والمجتمع.
- **المناهج**: ويتم تقويم المناهج مـن حيـث تـوفر المـساقات المتخصـصة الكافيـة للطلبة والبرامج الإنسانية، واللغة الأجنبية، لتعزيز التعاون الدولي.
- **الأنشطة البحثية**: اعتماد أنظمـة البحـث العلمـي، كتـوفير التمويـل ووجـود الأدوات اللازمة لذلك، وإرساء نظام الرقابة على البحوث ليـتم التأكـد مـن جودة أنشطة البحث العلمي ومخرجاتها.
- **الهيئة التدريسية**: التأكيد على توفر ما يأتي:-

- اختيار الهيئة التدريسية وفق معايير صحيحة.
- تشجيع التدريسيين ذوي الكفاءة المتميزة بحسب أنظمة معينة.
- أنظمة تقويم كفاءة التدريسي على البحث العلمي، بما ينشره من بحوث، واشتراكه

في المؤتمرات والندوات الأكاديمية.

- التسهيلات والمعدات: بتوفر التكنولوجيا اللازمة للمعلومات والاتصالات وأهميتها في البحث والتدريس، ومدى استثمارها في المجالات الأكاديمية الإدارية.
- المكتبة ومصادر المعلومات وتوفر الكتب الثرية بمصادر المعلومات.
- حياة الطلبة: ومدى توفر خدمات إرشادية موجهة ومركز للرعاية الصحية وتوفر المنح الدراسية.

• **الإدارة الجامعية:** يجب تشكيل لجنة للتقويم الذاتي تنفذ من خلالها الرقابة الذاتية وتكون على اتصال مع هيئة (JUAA). بحيث تكون العلاقة بينهما قائمة على الوضوح والمصارحة والشفافية.

إن تقويم الجامعات اليابانية يهدف إلى تعزيز الجودة لكل المجالات الجامعية. ولا يقتصر على البحث والتعليم كما هو الحال في النموذج البريطاني، فعملية التقويم تشمل الإدارة والتمويل وبنية التنظيم الإداري والإشراف في المؤسسة.

٤- تجارب عربية في الجودة:

توجد قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي، بحاجة الجامعات وما قبلها إلى إدارة الجودة الشاملة. والذي يقف أمام المؤسسات التعليمية معيقاً تطبيق الجودة الشاملة، عوامل عدة، نذكر منها ما يأتي:-

- غالبية الجامعات العربية تعاني من المركزية السائدة في التعليم وافتقادها الاستقلال الذاتي، والحرية التي يعد العنصر الأساس في الجودة.
- كثرة الأنظمة والتعليمات وتناقضها في غالب الأحيان فضلاً عن غموضها.
- الهيكلية التنظيمية الهرمية في اتخاذ القرار والضبط، إذ يتم اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، وإهمال دور المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية.
- إدارة الوقت في غالب الأحيان منشغلة في الشؤون الروتينية بعيداً عن التغيير الحقيقي الجذري. بل محاولة المحافظة والإبقاء على الوضع الراهن بشتى الأساليب المراوغة لتأخير التغيير ومقاومته.

هذا وتشير الإحصائيات إلى أن التعليم الجامعي في الوطن العربي في حالة توسع كمي هائل خصوصاً في العشر سنوات الأخيرة، إلا أن هذا التوسع يواكبه عدد

من التحديات، منها على سبيل المثال: تدني جودة التعليم الجامعي، وعدم مواءمة مخرجاته مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والترهل الوظيفي، في الأجهزة الإدارية والفنية، والعجز المتراكم في موازنات الجامعات.

وفي الآونة الأخيرة بدأت بعضاً من الدول العربية تحاول تطبيق متطلبات الجودة الشاملة، مقتدية بالتجارب العالمية في هذا المجال نذكر منها ما يأتي مرتبة بحسب بدايتها في إدارة الجودة:

١- تجربة جمهورية العراق:

أسست جامعة بغداد في بداية الثمانينات قسماً لتقويم الأداء الجامعي لضمان الجودة في كلياتها، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات وخلال عام ١٩٩٢ وضعت وزارة التربية والتعليم العالي، نظاماً دقيقاً للسيطرة النوعية، لقياس الأداء الجامعي وتقويمه. وقد تم تحضير ملف تقويمي لأداء الجامعات، بناءاً على تحليل واستقراء الواقع التربوي والخبرات العراقية في ميدان القياس والتقويم.

تضمن الملف التقويمي محاور عديدة بغية تقويم بناء النظام التعليمي منها:-

الهيكل التنظيمي.

الخدمات الجامعية.

عضو هيئة التدريس.

الطالب.

المناهج وطرائف التدريس.

البحث العلمي والتبادل الثقافي.

الخدمات المجتمعية.

وكان الهدف من تقويم الأداء الجامعي ما يأتي:-

أ- تعرف المؤشرات السلبية والإيجابية على مستوى الجامعة والكلية والهيئة والمعهد وتحفيز الجيد وتعميمه، ومحاولة التعرف على الأسباب التي وراء المؤشرات السلبية وخلفياتها.

ب- تحديد المستجدات القادرة على تطوير ورفع الكفاءة النوعية على مستوى الجامعة والهيئة والكلية والمعهد.

جـ- تحديد التسلسل الرتبي للجامعات، وهيئة المعاهد، والكليات،والمعاهد.

وقد تم تحديد درجة ٦٠٪ كحد أدنى لقبول الإنجاز. وفي عام ١٩٩٨ تشكلت الهيئة الوطنية العليا لضبط الجودة، وقد تكونت من المختصين بالإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وبموجبها تم ترتيب الجامعات بحسب أدائها. (مجيد، ٢٠٠٧، ص٨٠-٨١)

٢- تجربة المملكة العربية السعودية:

في بداية الثمانينات، قامت بعض الجامعات الحكومية بإدخال أنظمة ضمان الجودة بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية، لاعتماد برامج هندسية وبرامج الحاسوب باعتماد (Accreditation Board for Engineering and Technology) (ABET). وذلك في جامعتي الملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن، وفي منتصف التسعينات قامت جامعة الملك عبد العزيز بإنشاء مركز للجودة.

ولتحقيق جودة المخرجات التعليمية بدأت جامعة الملك فيصل وجامعة الملك فهد بوضع اختبارات للقبول لضمان جودة المدخلات، ولو بصورة شكلية لعدم وجود نظام متكامل للجودة، بل هي عبارة عن مبادرات واجتهادات في تطبيق معايير الجودة، تختلف من جامعة لأخرى.

وفي مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة إستراتيجية، لإجراء تطوير شامل لنظام التعليم العالي بتنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية هي:-

١- المركز الوطني للقياس والتقويم:

وظيفته تصميم الاختبارات والمقاييس لقياس القدرات والمهارات والاتجاهات للطلبة. وتصميم وتنفيذ اختبارات لقياس التحصيل العلمي للطلبة، واتخذتها معياراً في قبول الطلبة وتوزيعهم على الاختصاصات.

٢- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي:

تأسست هذه الهيئة، لمساندة التحسينات في جودة التعليم العالي، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، بإشراف مجلس التعليم العالي، وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، باستثناء

العسكري، للارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي.

ومن أهم وظائفها:-

- وضع المعايير والمقاييس والإجراءات الخاصة بالاعتماد وضمان الجودة.
- مراجعة وتقويم الأداء، في المؤسسات القائمة والجديدة. (جوهر، ٢٠٠١، ص١٠٧)

وقد تم استحداث منصب وكيل عمادة الكلية لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة، ومتابعة التطوير كما ذكر (مدني ٢٠٠٢) المشار إليه في (مجيد ٢٠٠٧) الذي أشار إلى أهم ما حدده المجلس السعودي لجودة الأداء الجامعي:

- **الطلبة**: (ويشمل اختيار الطلبة، كثافة الفصل، كلفة الطالب، الدافعية والاستعداد، الخدمات المتوفرة للطلبة، ونسبة الرسوب، والتسرب. ومستوى الخريج، ونسبة المسجلين إلى المتخرجين).
- **عضو هيئة التدريس**: (عددهم وكفاياتهم، مستوى التدريب ومواكبتهم لمستجدات المناهج وطرائق التدريس، ومستوى الإعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم).
- **الإدارة والقيادة**: (الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته.
- **الإمكانيات المادية**: (مرونة المباني، ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنيت، وقواعد المعلومات، واستخدام التكنولوجيا ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى، وكثافة الفصل الدراسي.

٣- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

في عام (٢٠٠٠) تشكل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي، وحدد المجلس الأهداف الآتية بحسب قانون وزارة التعليم العالي الأردنية لسنة ٢٠٠٦ المشار إليها في (مجيد، ٢٠٠٦):-

١- وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.

٢- مراقبة الأداء والتأكد من التزام التعليم العالي بالمعايير والأسس الموضوعة.

٣- التأكد من تحقيقها للأهداف.

٤- العمل على تحقيق تعلم يتوافق مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.

٥- استمرارية التحسين والارتقاء بنوعية التعليم العالي.

وقد تم تحديد معايير الحصول على الاعتماد وهي:-

- معايير تتعلق بأعضاء هيئة التدريسيين.
- معايير تتعلق بمشرفي المختبرات والمشاغل.
- المباني والمرافق الجامعية.
- المكتبة والوسائل التعليمية.
- القبول والتسجيل.
- الخطط الدراسية

قائمة ببعض مصطلحات الجودة

1. Quality	١. الجودة
2. Quality management	٢. إدارة الجودة
3. Total quality management	٣. إدارة الجودة الشاملة
4. Quality base management	٤. إدارة تحسين الجودة
5. Management commitment	٥. التزام، عهد الإدارة
6. Changing	٦. التغيير
7. Central limits	٧. الحدود المركزية
8. Process in control	٨. العملية تحت المراقبة
9. Process out of control	٩. العملية خارج المراقبة
10 International committed for weights and measurements	١٠. اللجنة العالمية للمعايير والموازين
11 International system of units	١١. النظام العالمي للوحدات
12 Specification	١٢. المواصفات
13 Environment	١٣. بيئة
14 Quality improvement	١٤. تحسين الجودة
15 Defining quality	١٥. تعريف الجودة
16 Quality cost program	١٦. تكاليف الجودة
17 Prevention of quality	١٧. وقاية الجودة
18 Specification limits	١٨. حدود المواصفات
19 Customer service	١٩. خدمة العميل
20 Time series	٢٠. سلاسل زمنية
21 Problem-solving method	٢١. طريقة حل المشكلة
22 Deficiency	٢٢. عجز
23 Nonconforming	٢٣. عدم المطابقة
24 Stable process	٢٤. عملية مستقرة
25 Customer	٢٥. زبون
26 Defective	٢٦. معيب
27 Nonconformity	٢٧. غير مطابق

28	Inspection	٢٨.	فحص-تفتيش
29	Tightened inspection	٢٩.	فحص محكم
30	Normal inspection	٣٠.	فحص معتاد
31	Project team	٣١.	فريق المشروع
32	Customer protection act	٣٢.	قانون حماية المستهلك
33	Acceptance	٣٣.	قبول
34	Individual values	٣٤.	قيم فردية
35	Standard value	٣٥.	قيم معيارية-نمطية
36	Material	٣٦.	مادة
37	Pre control	٣٧.	ماقبل المراقبة
38	Continuous variable	٣٨.	متغير مستمر
39	Quality control	٣٩.	مراقبة الجودة
40	Statistical quality control	٤٠.	مراقبة الجودة إحصائياً
41	Process control	٤١.	مراقبة العملية
42	Wear-out phase	٤٢.	مرحلة التآكل
43	Debugging	٤٣.	مرحلة التصحيح
44	Acceptance quality level (AQL)	٤٤.	مستوى الجودة المقبول
45	Limiting quality level (LQL)	٤٥.	مستوى الجودة المحدد
46	Matrix	٤٦.	مصفوفة
47	Standards	٤٧.	معايير

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

١- القرآن الكريم.

٢- أبو نبعة، عبد العزيز، وفوزية سعد، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، الاداري، المجلد (٢٠)، العدد (٢٤)، ١٩٩٨.

٣- اثكنسون، محمد حسن، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة، جـ١، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ١٩٩٦.

٤- أيوب، علي محمد، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠٠٠.

٥- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، وزينب شكري نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

٦- البناء، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية مستقبلية، للفترة من ٢٠-٢١ يناير، ٢٠٠٦.

٧- البيلاوي، حسن حسين، وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢، الأردن، ٢٠٠٨.

٨- الترتوري، محمد عوض، وأغادير عرفان جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، ومراكز المعلومات، ط٢، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

٩- حمادات، محمد حسن، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٧.

١٠- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧.

١١- الخطيب، أحمد، الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، ط١، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، اربد، الأردن، ٢٠٠١.

١٢- درباس، أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد (٥٠)، سنة (١٤)، ١٩٩٤.

١٣- زيدان، سلمان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

١٤- زيدان، سلمان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

١٥- سعيد، وصاف، وبوحنيه قوي، تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم، ٢٠٠٥.

١٦- السيد، منير، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، بلا.

١٧- الطائي، رعد عبد الله، وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.

١٨- عابدين، محمود عباس، الجودة واقتصادياتها في التربية، دراسة نقدية، داراسات تربوية، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، المجلد السابع، الجزء (٤٤)، ١٩٩٢.

١٩- عبد الله، محمد، أسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، العدد (٦٠)، ٢٠٠١.

٢٠- العتوم، أديب، نحو فلسفة تربوية للتعليم العالي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.

٢١- عشيبة، فتحي درويش، الجودة الشاملة، إمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ٢٠٠٠.

٢٢- عطية، محسن علي، إدارة الجودة الشاملة، والجديد في التدريس، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

٢٣- عطية، محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

٢٤- علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو ٩٠٠١، عمان، الأردن، مطبعة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

٢٥- عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط١، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

٢٦- علي، عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة للفترة من ١٢-١٤ مارس، ١٩٩٦.

٢٧- العلوي، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٨.

٢٨- الفتلاوي، سهيلة محسن، الجودة في التعليم، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٢٩- فرجاني، نادر، مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، بيروت، ١٩٩٨.

٣٠- القيسي، هناء محمود إسماعيل، الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

٣١- مدكور، علي أحمد، التعليم العالي في الوطن العربي، الطريق إلى المستقبل، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠.

٣٢- مجيد، سوسن شاكر، ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم، ط١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

٣٣- النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، دار ايثراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.

٣٤- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب تطبيقات في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٦.

ثانيا:المراجع الأجنبية

1- Blake, R. & Mouton, J.S. and Greiner, L.E., Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review, Nov. Dec., 1964.
2- Costing, H., Reading in Total Quality Management, Copyright, by Harcourt Brace & Company, Santiago, New York, 1994.
3- Huang, Chiou, Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four Year, Universities, Colleges that have Importanted the Principles of Total Quality, Management Dissertation, Ohio Stata University, 1994.
4- Lewis, G. & Smith, Why Quality Improvement in Higher Education, International Journal, Vol. I, 1997.
5- Lindsay, A., Quality and Management in University, Journal of Higher Education Management, Vol.9, No.2, 1994.
6- Martin, Ch., J.5, Production and Operation, Management an Applied Modern Approach, New York: John Wiley and Sons Inc., 1997.
7- Marijik, Van, der Wende, Quality Assurance in Higher Education and the Link to Internationalization, University of Twente, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS.), The Netherlands. http://www:pt/millennium/ wende//.htm.
8- Miller, E., Quality Assurance in Higher Education in the Commonwealth Caribbean Education Unit, Sustainable Department Inter, American Development Pank, 2002.
9- Mohraman, A., Changing the Organization through Tim: A New Paradigm, San Francisco, Bass Publishers, 1989.
10- Dakland, J.S., Total Quality Management, 2nd ed., Butterworth-Heinemann Ltd., 1993.
11- Pond, W., Distributed Education in the 21st century: Implications for Quality, Assurance, Online Journal of Distance Learning Administration, Vol. 4, N.2.
12- Seymour, O., Total Quality Management in Higher Education Clearing the Hardies Administration and Management, Vol. 1, No.4, 1993.

فلسفة
إدارة الجودة
في التربية والتعليم العالي
(الأساليب والممارسات)




دار المناهج للنشر والتوزيع
Dar Al-Manahej Publishers

عمان-شارع الملك الحسين- عمارة الشركة المتحدة للتأمين
هـاتف ٤٦٥٠٦٢٤ ص. ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com

الإخراج والإشراف الفني وتصميم الغلاف: محمد أيوب